

MAGAZIN

COMPETENCE

Leadership:
to lead or
not to lead



School of
Management and Law

COMPETENCE 2018

**Führung bedeutet
für mich,
Menschen zu
inspirieren,
um Resultate zu
erzielen.**

Martin Hirzel

EDITORIAL



Mitarbeitende zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, welche mit einer grossen Verantwortung einhergeht. Dies erlebe ich in meiner eigenen Führungsarbeit an der ZHAW School of Management mit mehr als 500 Mitarbeitenden jeden Tag. Mir ist es ein Anliegen, Mitarbeitende zu ermutigen und mit ihnen über Mauern springen zu können, um den Auftrag als Hochschule erfüllen zu können. Die Edition 2018 des «Competence» will allen Führungskräften Anregungen geben, wie Führung in der heutigen Zeit gelingen kann. Das Interview mit Martin Hirzel und der Input-Text von Lars Sudmann führen in das Thema ein, die Beiträge aus den verschiedenen Abteilungen unserer Schule geben einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand.

Aus der Fülle der thematisierten Aspekte greife ich, stellvertretend für alle anderen, drei heraus, die mir besonders bedenkenswert erscheinen.

Im Interview betont Martin Hirzel, dass Führung bei einem selbst beginnt. Man muss die eigenen Stärken und Schwächen kennen. Das impliziert die Bereitschaft, auf die Mitarbeitenden zu hören und allenfalls auch von ihnen zu lernen. Rein hierarchische Führung funktioniert seiner Meinung nach nicht. Zentral ist die Motivation der Mitarbeitenden. Dazu gehören die klare Kommunikation der Unternehmensziele und die Vorbildfunktion der Führenden.

Zudem ist gute Führung wertorientiert. Sie muss Verantwortung gegenüber den Stakeholdern sowie gegenüber der Natur und Umwelt wahrnehmen. Deshalb sollten Unternehmen auch eine soziale Bilanz vorlegen müssen. So Daniel Seelhofer und Mathias Schütz in ihrem Beitrag.

Schliesslich stehen wir als Schule in der Pflicht, den Studierenden nicht nur Fertigkeiten zu vermitteln, sondern sie zu ethisch und sozial verantwortlichen Führungskräften auszubilden. Herbert Winistörfer zeigt auf, wie die ZHAW School of Management and Law diese Forderung konkret umsetzt.

Gute Führung muss auf allen Stufen des Unternehmens aktiv gelebt werden. Die vorliegenden Texte geben uns allen, die wir an dieser Schule Führungsverantwortung wahrnehmen, Gelegenheit, mit den Autorinnen und Autoren über gute Führung nachzudenken, den eigenen Führungsstil zu reflektieren und diesen vielleicht im Lichte neuer Erkenntnisse zu optimieren.

Ich wünsche anregende Lektüre!

Prof. Dr. Reto Steiner
Direktor
ZHAW School of Management and Law

Input von Lars Sudmann

Der ehemalige CFO von Procter & Gamble Belgien referiert darüber,
wie leistungsstarke Organisationen grosse Arbeit leisten

6



Karriere mit Vollgas

Sarandeza Shabanaj wurde mit 25 HR-Chefin. Wie es zur Karriere
kam und worauf sie bei der Rekrutierung von Führungskräften achtet.

28

Die Rolle und soziale Verantwortung von Business Schools

Bei der Frage, was konkret der Beitrag für die Gesellschaft sein kann,
spielen die Nachhaltigkeitsziele der UNO eine wichtige Rolle.

36



INHALTSVERZEICHNIS

Input von Lars Sudmann	6
Gespräch mit Martin Hirzel	10
COMPETENCE	
Verantwortungsvoll führen	14
Menschenrechte und Umwelt	18
Mit Beyond Budgeting zur agilen Organisation ...	20
Wie Agilität das Führungsverständnis in Grossunternehmen herausfordert	24
Führung 4.0	26
Karriere mit Vollgas	28
Alumni-Start-up Tamandua	30
Kennen Sie The Powder Company?	32
Der digitale Blick	34
Die Rolle und soziale Verantwortung von Business Schools	36
7 Tipps	39
EDUCATION	
Compliance ist gelebte Führungskultur	41
Digital Leadership Führen im digitalen Zeitalter	43
20 Jahre MAS Business Administration	46

Führungsstrategien für Hochleistungs- organisationen

Lars Sudmann

Beobachtet man leistungsstarke Organisationen und Teams, so erhält man den Eindruck, dass sie mühelos grosse Arbeit leisten. Alles scheint einfach so zu fließen. Doch wie ist so etwas möglich?



Lars Sudmann

ist TEDx Speaker und Experte für moderne Führung. Der frühere CFO von Procter & Gamble Belgien berät heute international tätige Konzerne und unterrichtet an Hochschulen.

Diese Organisationen und Teams haben oft eine Unternehmenskultur, die eine Gruppe von Menschen zu guten Ergebnissen führt – fast auf Autopilot, ohne dass alle Verhaltensweisen ständig erklärt werden müssen. Wir sprechen dann von einer Hochleistungskultur. Eine erfolgreiche Kultur liefert den Leim, der eine Organisation zusammenhält und in die richtige Richtung steuert. Dann geschieht, was der Management-Denker Peter Drucker einst mit «Culture eats strategy for breakfast» meinte.

Ein Beispiel soll das Gesagte veranschaulichen: Bei Procter & Gamble stellt ein Element der Hochleistungskultur der Fokus auf Daten dar. Wenn Mitarbeitende dieses mehr als 175 Jahre alten Unternehmens etwas präsentieren, wissen sie, dass sie jedes Argument mit Daten belegen müssen – ohne Wenn und Aber. Dieses Vorgehen hilft in der Kommunikation und bei der Entscheidungsfindung.

Zwar unterscheidet sich jede Organisation, jedes Team, jeder Club oder jeder Verband von den anderen, doch es gibt allgemeingültige Dinge, die eine Führungskraft unternehmen kann, um eine Hochleistungskultur zu fördern.

Zehn Strategien zur Schaffung einer Hochleistungskultur

1. Fördern Sie Selbstführung.

Ein Kennzeichen einer Hochleistungskultur besteht darin, dass jede/jeder Einzelne eine Führungskraft ist. Die einzelnen Personen werden ermutigt und befähigt, eine Vision zu haben und Gedanken und Projekte voranzubringen. Der beste Weg, ein solches Verhalten zu fördern, besteht darin, bei Problemen oder Fragen nicht sofort selber Lösungen aufzuzeigen, sondern unablässig zu fragen: «Was schlagen Sie vor, wie sollte das Problem gelöst werden?»

2. Fördern Sie «End-to-End-Ownership».

Ein weiterer wichtiger Bestandteil jeder Hochleistungskultur besteht darin, eine einzelne Person, nicht ein Komitee, für eine Aufgabe «End-to-End» verantwortlich zu machen: Diese Person wird das Projekt «besitzen» und der alleinige Ansprechpartner sein. Dadurch wird das aus vielen Organisationen bekannte Hin- und Herschieben von Zuständigkeiten vermieden.

3. Leben Sie das Feuerprinzip.

Führungskräfte sollten ein Feuer löschen, solange es noch klein ist. Das bedeutet, dass scheinbar kleine Dinge (z.B. ein Tabellenkalkulationsfehler oder ein respektloser Satz) besprochen und behandelt werden sollten. Denn an solchen Dingen zeigt es sich, wie die «Dinge hier gemacht werden». Und daran zeigt sich auch, dass Probleme – wie Feuer – einfach ausgelöscht werden, solange sie noch klein sind und noch keinen Flächenbrand ausgelöst haben. Wie Steve Gruenert und Todd Whitaker festhielten: «Die Kultur jeder Organisation ist durch das schlechteste Verhalten geprägt, das die Führungskraft zu tolerieren bereit ist.»

4. Kommunizieren Sie häufig.

Mitglieder von Organisationen mit hoher Leistung kommunizieren häufig miteinander, z.B. indem sie die sozialen Medien nutzen, Debriefing-Sitzungen durchführen usw. Man kann in einer Organisation auch «Pulsablesungen» vornehmen, z.B. über Technologien wie www.polleverywhere.com. Der Schlüssel für ein erfolgreiches Kommunikationsverhalten ist, den Austausch so schnell wie möglich zu ermöglichen, um Missverständnisse und Reibungen schnell zu beseitigen.

5. Trainieren Sie zusammen.

Leistungsstarke Teams wie SWAT-Teams oder Sportteams haben eines gemeinsam: Sie trainieren gemeinsam und überprüfen ihr Training. Im Unternehmenskontext sieht das oft anders aus: Die Mitarbeitenden werden einzeln zum Training geschickt. Machen Sie es anders: Für Hochleistungskulturen ist es sinnvoll, wenn Teams beispielsweise ab und zu gemeinsam trainieren, wie sie Meetings und Präsentationen durchführen wollen.

6. Engagieren Sie Teammitglieder über Feedback.

Der beste Weg, Teammitglieder und Mitarbeitende einzubeziehen, besteht darin, der gesamten Organisation beizubringen, wie man ein motivierendes Feedback gibt. Diese Art von Feedback zeichnet sich durch drei Merkmale aus: Es ist sehr spezifisch, es kommt aus der Ich-Perspektive und es beinhaltet Optionen und Ideen, wie man etwas noch besser machen könnte.

7. Regelmässig und positiv den Status quo herausfordern.

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, den «Standardweg» herauszufordern. Fragen Sie häufig: «Warum machen wir das?» Als ich bei McKinsey & Company tätig war, war es notwendig, die Idee eines Kollegen regelmässig «auseinanderzunehmen». Es wurde zu einem Teil der Kultur und wurde nie schlecht wahrgenommen. Ein solches Vorgehen gilt für alle wissenschaftlichen Debatten, und dieser Ansatz kann ebenfalls perfekt in Unternehmen gelebt werden.

8. Erproben Sie regelmässig neue Dinge.

Testen Sie häufig neue Ideen, neue Arbeitsweisen, neue Ansätze – und Sie werden sehen, welche funktionieren. TED-Sprecher Matt Cutts regt zum Beispiel an, «30-Tage-Herausforderungen» zu machen: 30 Tage lang eine neue Sache ausprobieren, um zu sehen, ob sie funktioniert. Wenn ja, fahren Sie damit fort; wenn nicht, lassen Sie sie fallen. Dadurch verbessert sich die Organisation ständig.

9. Werden Sie quantitativ mit ausgewählten Kennzahlen.

Führungskräfte in Hochleistungskulturen leben nicht in Märchenwelten. Sie erzielen messbare Ergebnisse. Um diese zu erreichen, empfehle ich jeder Führungskraft, eine kleine Anzahl von persönlichen Kennzahlen zu haben. Sie können beispielsweise die Zahl der Coaching-Gespräche pro Woche, die Zahl der Kundenkontakte oder die Zahl der angeforderten Feedbacks messen und für sich selber sehen, was funktioniert und was nicht.

10. Setzen Sie hohe Standards und leben Sie diese vor.

Eine Schlüsselstrategie, um eine Kultur zum Leben zu erwecken, besteht darin, sich auf ausgewählte, beobachtbare Verhaltensweisen zu konzentrieren und diese persönlich unabdingbar umzusetzen. Wie es die Autorin Patricia Fripp ausdrückt: «Es ist nicht das, was Sie sagen, das wichtig ist, sondern was Sie vorleben, ermutigen, belohnen und einfach passieren lassen.» Dies ist die Grundlage für alle Strategien.



Implementieren Sie Ihre Hochleistungskultur

Führungskräfte beschäftigen sich häufig nur projektweise mit der Unternehmenskultur: «Zehn Wochen, dann haben wir die Kultur verändert.» Diese Vorgehensweise führt allerdings häufig nicht zu den gewünschten Resultaten.

Der Schlüssel bei der Implementierung einer Hochleistungskultur besteht darin, es nicht zu schnell anzugehen, sondern als Führungskraft schrittweise und kontinuierlich an der Kultur zu arbeiten. Wie Alan Weiss, der Autor von «Million Dollar Consulting», es ausdrückt: Arbeiten Sie an einem Prozent. Wenn Sie sich jeden Tag um ein Prozent verbessern, werden Sie nach 72 Tagen um 100 Prozent besser sein (rechnen Sie es nach).

Investieren Sie in «Ihre» Kultur und fangen Sie bei sich selber als Führungskraft an. Tun Sie es täglich. Es wird Ihnen als Führungskraft helfen, und es wird alle Mitglieder Ihrer Organisation effektiver machen.

In 72 Tagen
um 100%
besser



Martin Hirzel im Gespräch

Interview:
Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

Wird man als Führungsperson geboren?

Das kann ich weder neurowissenschaftlich noch philosophisch beantworten.

Ich bin überzeugt, dass Führung erlernbar und eine Sache der Erfahrung ist. Die Frage ist, ob jemand die Leidenschaft hat, Verantwortung zu übernehmen, und ob er eine Vision hat, die er mit anderen Menschen erreichen will. Wenn dies zutrifft, dann hat jemand Lust auf Führung und ist interessiert daran. Das Führen von Menschen bedeutet aber auch, dass man gewisse Paradoxe der Führung akzeptieren muss. Denn als Führungsperson ist man verantwortlich für etwas, das andere tun – das ist nicht intuitiv. Wenn man einen Auftrag umsetzen will, muss man sich auf die Menschen fokussieren, die ihn ausführen – das fällt nicht immer leicht. Und als Chef muss man akzeptieren, dass man nicht von allen geliebt werden kann und man auch unpopuläre Entscheide fällen muss. Das fällt einigen Menschen schwer. All das macht die Herausforderung einer Führungsrolle aus. Deshalb ist es wichtig, Führungserfahrung zu sammeln.

Und wie sammelt man Führungserfahrung?

Führung beginnt bei einem selbst, denn ich muss meine Schwächen und Stärken kennen. Ich habe viele Projekte gesehen, die wegen eines Chefs mit aufgeblähtem Ego – im Sinne von: «Ich weiss es ohnehin besser als meine Leute» – misslungen sind. Führungspersonen mit einer solchen Haltung sind zum Scheitern verurteilt, denn als Chef muss ich grundsätzlich davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden ihren jeweiligen Fachbereich am besten kennen. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Führung...

Wann haben Sie zum ersten Mal ein Team geführt?

Als Jugendlicher – da war ich in Vereinen aktiv. Dann in der Berufslehre, in der ich Projekte übernehmen durfte, was auch mit Führungsverantwortung zu tun hatte. Später im Militär auf dem Weg zum Offizier: Da durfte ich mit 20 Jahren Menschen führen. Im Alter von 30 Jahren wurde ich zum ersten Mal General Manager – seitdem bin ich verantwortlich für Menschen, die verschiedenste Disziplinen abdecken. Unter ihnen bin ich nicht der Fachkundigste, aber das ist nicht entscheidend, denn es geht darum, das Beste aus den Leuten herauszuholen.

Wussten Sie schon immer, dass Sie führen wollen?

Ich habe die Leidenschaft und die Ambition, Ideen umzusetzen – da übernimmt man fast zwangsläufig Verantwortung. Es war aber nie mein Ziel, eine Firma zu führen. Ich hatte immer Spass daran, die Aufträge auszuführen, die man mir gegeben hatte, und sie bestmöglich mit meinen Teams umzusetzen. Als ich mit 41 Jahren angefragt wurde, einen börsenkotierten, globalen Konzern als CEO zu leiten, war ich eher schockiert und habe reflexartig Nein gesagt. Das war also nicht mein Lebensziel.

Was machen Sie, um als Führungskraft am Puls der Zeit zu sein?

Wichtig ist, aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Führung zu kennen. Primär erreiche ich dies über mein persönliches Netzwerk und meine nebenberuflichen Tätigkeiten, z.B. als Verwaltungsrat eines börsenkotierten Unternehmens, bei dem ich sehe, wie dort geführt wird, oder als Präsident des Beirats

der SML, wo ich mit aktuellen Themen der Hochschulwelt konfrontiert bin. Auch als Chairman eines Chapters der Swiss-American Chamber of Commerce, bei dem internationale Themen im Fokus stehen. Im Geschäft folgen wir natürlich Strategieprozessen, in denen unabhängig vom Thema Führung globale Trends professionell analysiert werden.

Wer hat Sie im Bereich Führung inspiriert?

Ganz viele und ganz unterschiedliche Chefs, die ich im Laufe meines Lebens kennenlernen durfte.

Welche Auswirkungen hat Ihre Ausbildung auf Ihre Führungsqualitäten?

Da muss ich etwas ausholen: Ich bin ein Fan des dualen Bildungssystems, weil man darin bereits im Teenageralter in der Berufslehre in eine Hierarchie mit Vorgesetzten eingebunden ist und Unternehmenskultur spürt. Dort lernt man schon enorm viel – man ist sich dessen einfach noch nicht so bewusst. Persönlich wurde ich durchs Militär geprägt. Ich war damals noch jung und musste lernen, Entschlüsse zu fassen, oft unter schwierigen Umständen. Es ging ums Führen von Menschen, die oft nicht sehr motiviert waren. Natürlich wurde ich auch von den Hochschulen geprägt: An der HWV und später Harvard habe ich vieles über Forschung und über Theorien der Führung gelernt.

Wie hat sich Führung in den letzten zehn Jahren entwickelt?

Ich persönlich bin gelassener geworden, weil ich gelernt habe, dass man auch über Umwege zum Ziel kommen kann. Und ich erlebe jeden Tag, dass die Motivation der Mitarbeitenden entscheidend ist. Die rein hierarchisch-formelle Führung funktioniert nicht mehr. Sie hat wahrscheinlich noch nie funktioniert, aber heute ist das unbestritten. Mehrwert bietet ganz klar die zunehmende Diversität. Es ist zwar schwieriger, gemischte Teams zu führen, sie liefern aber bessere Resultate als homogene, also solche, die ausschliesslich aus Personen mit gleicher Sprache, gleichem Geschlecht und gleichem Ausbildungsbackground zusammengesetzt sind. Man fühlt sich in homogenen Teams zwar sehr wohl und hat den Eindruck, man sei extrem effizient, aber tatsächlich sind homogene Teams durch die fehlende Erfahrungsbreite im Vergleich weniger erfolgreich.

GESPRÄCH

Wie haben Sie die Unternehmenskultur bei Autoneum beeinflusst?

Wir sind 2011 mit der Verselbstständigung und dem Börsengang als neues Unternehmen gestartet. Entsprechend mussten wir eine neue Unternehmensstrategie und -kultur definieren. Wir haben uns dabei an der Industrie ausgerichtet, in der wir tätig sind. Als Automobilzulieferer muss man sehr kompetitiv, global und innovativ sein. Gleichzeitig sollte die Unternehmenskultur die Basis für zukünftig profitables Wachstum bilden. Dazu haben wir in einem globalen Team drei Werte identifiziert, die wir bereits gelebt haben und die wir behalten wollten. Zusätzlich haben wir drei weitere definiert, die aus unserer Sicht erfolgsentscheidend sind. Und so sind wir auf die sechs Werte gekommen, auf denen heute unsere High Performance Culture basiert.

Wie wichtig ist Unternehmenskultur oder braucht es diese einfach als Bildschirmschoner oder als Plakat im Gang?

Wir beschäftigen über 12000 Mitarbeitende in 25 Ländern. Täglich müssen Tausende von Entscheiden getroffen werden. Kein CEO, kein Divisionsleiter und kein Regionalchef kann selbst all diese Entscheide treffen und/oder kontrollieren. Als Chef muss ich deshalb klar kommunizieren, was wir erreichen wollen – das ist die Strategie. Gleichzeitig ist es wichtig, zu informieren, wie wir diese Ziele erreichen wollen, wie wir kommunizieren und wie wir Entscheide fällen – das ist die Unternehmenskultur. Und dazu reicht es nicht, Plakate aufzuhängen, die Unternehmenskultur muss konkret vermittelt und ihre Umsetzung in der täglichen Arbeit geprüft werden. Der Stellenwert der Unternehmenskultur bei Autoneum zeigt sich übrigens auch daran, dass das Leben unserer Unternehmenswerte bonusrelevant ist. Wenn alle Mitarbeitenden die Unternehmenskultur kennen, muss man sich auch keine Sorgen machen, dass die richtigen Entscheide gefällt werden. Kurzum: Die Unternehmenskultur ist das A und O in der Führung.

Was raten Sie Menschen, die ihre Führungsqualitäten verbessern wollen?

Realistische Selbsterkenntnis, die eigenen Stärken und Schwächen kennen. Bewusst ein breites Netzwerk inner- und ausserhalb der Firma oder Universität aufbauen, das einem bei Fragen helfen kann, denn man weiss nie alles.

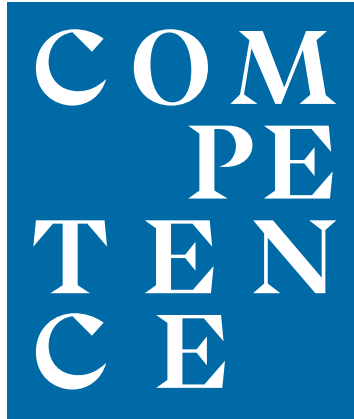
Wann ist man ein guter Chef?

1. Man braucht eine persönliche Beziehung zu seinen Mitarbeitenden. Man muss nicht befreundet sein, sollte sich aber ehrlich für die Menschen interessieren.
2. Man muss Entscheide fällen und Ressourcen zur Verfügung stellen, damit ein Auftrag ausgeführt werden kann.
3. Man muss die Fähigkeit haben, seine Leute zu inspirieren, ihnen beispielsweise vermitteln können, dass sie einen wichtigen Auftrag haben und so dem Unternehmen helfen, ein wichtiges Ziel zu erreichen.

Kurz zusammengefasst ist Führung für Sie ...

... Menschen zu inspirieren, um Resultate zu erzielen.

Martin Hirzel ist seit 2011 CEO von Autoneum. 2014 kürte ihn die «Handelszeitung» zum CEO des Jahres. Hirzel ist Alumnus der ZHAW School of Management and Law und der Harvard Business School. Seit Frühling 2018 amtet er als Vorsitzender des SML-Beirats.



Verantwortungsvoll führen sollte selbstverständlich sein

Zahlreiche Wirtschaftsskandale der letzten Jahre weisen auf einen Mangel an verantwortungsvoller Führung hin. Diese beruht auf einem korrekt ausgerichteten, moralischen Kompass auf der Grundlage von Fairness, Empathie und Achtsamkeit. Davon profitieren langfristig erwiesenermassen alle. Unternehmen sind in der Pflicht.

Text: Daniel Seelhofer und Mathias Schütz

Immer wieder werden Unternehmen wegen unethischem Geschäftsgebaren an den medialen Pranger gestellt. Die Firmenpleiten von Enron und Worldcom als Folge von Bilanzfälschungen Anfang der 2000er-Jahre oder die Milliardenzahlungen von BP wegen der von ihr 2010 verantworteten Ölpest im Golf von Mexiko haben daran nichts geändert. Das Gleiche gilt für die mehrjährige Gefängnisstrafe, zu der CEO und CFO des Industriekonglomerats Tyco 2005 wegen des Diebstahls von rund 600 Millionen US-Dollar verurteilt wurden. In Deutschland machte im Mai 2011 das deutsche «Handelsblatt» einen Skandal beim Versicherungsunternehmen Hamburg Mannheimer publik: Das Unternehmen belohnte seine Top-Vertriebsmitarbeiter mit teuren Lustreisen nach Budapest und Jamaika. Und der Abgasskandal bei VW ist bereits seit September 2015 immer wieder in den Nachrichten. Der Beschwichtigungsversuch von Ex-CEO Matthias Müller, der vor amerikanischen Journalisten behauptete, es handle sich nicht um ein ethisches, sondern ausschliesslich um ein technisches Problem bzw. um ein Missverstehen der US-Gesetze, wirkte dabei reichlich realitätsfremd. In Korea machte im vergangenen Jahr der Skandal um den Samsung-Vizepräsidenten Lee Jae-Yong, der wegen Bestechung zu einer mehrjährigen Gefängnisstrafe verurteilt wurde, Schlagzeilen. Und auch Schweizer Unternehmen sind betroffen, wie etwa die jüngsten Ereignisse um Bilanzfälschung und erschlichene Subventionen bei der Post oder das Ausnutzen von Insiderwissen bei der Raiffeisenbank zeigen. Wo die Umstände es zulassen und wo der moralische Kompass versagt, ist der Skandal nicht weit.

All diese Skandale sind vor allem das Resultat von Führungsversa-

gen. Die betroffenen Führungskräfte nahmen ihre Verantwortung nur sehr rudimentär wahr. Sie fokussierten auf den kurzfristigen Gewinn und ignorierten die Neben-, Rück- und Fernwirkungen. Warum aber versagen Führungskräfte immer wieder?

Ranghohe Personen fallen oft einer Art Realitätsverlust zum Opfer

Jeder Mensch verspürt ab und zu den Drang zu Handlungen, die zwar ihm oder ihr selbst nützen, aber anderen schaden. Die Gier nach Macht, Geld, Prestige gehört zur Schattenseite eines jeden Menschen. Es kommt darauf an, wie man damit umgeht. Die Frage ist, ob man solchen Impulsen nachgibt oder nicht – und weshalb. Personen mit schwacher Impulskontrolle können oft nicht wi-

#ethik

derstehen. Zur Rechtfertigung vor sich selbst nutzen sie Argumente wie «Ich schade ja niemandem», «Andere machen das auch!» oder auch einfach «Mir steht das zu!». Die Einschätzung des eigenen Risikos, erwischt zu werden, spielt ebenso eine wichtige Rolle. Gerade bei hohen Politikern und Top-Managern wurde in verschiedenen Studien festgestellt, dass sie oft einer Art Realitätsverlust (der sogenannten Hybris) zum Opfer fallen und bei persönlich motivierten Entscheidungen mögliche Folgen krass unterschätzen. Der Skandal um den wegen vielfachen sexuellen Fehlverhaltens angeklagten Filmproduzenten Harvey

Weinstein, der seit Oktober 2017 die Medien in Atem hält und Wegbereiter für eine ganze Reihe weiterer solcher Enthüllungen sowie einer der Auslöser für die #Me-Too-Bewegung war, ist exemplarisch dafür, wie die Impulskontrolle im Angesicht eines aufgeblasenen Egos, einer narzisstischen Anspruchshaltung, fehlenden Unrechtsbewusstseins, mangelnder Empathie mit den Leidtragenden und einer unrealistischen Einschätzung möglicher Konsequenzen versagt. Wie all diese Beispiele – und eine Vielzahl weiterer – aufzeigen, kann dies verheerend für die Opfer und involvierten Unternehmen sein.

Unternehmen sollten auch eine soziale Bilanz vorlegen müssen

Responsible Leadership sieht anders aus. Eine zeitgemässe Führung muss auf Verantwortung ausgerichtet sein. Worauf aber bezieht sich diese? John Elkington prägte 1994 den Begriff der «Triple Bottom Line», der zufolge ein Unternehmen neben der ökonomischen auch eine soziale und ökologische Bilanz vorzulegen habe. Im Hinblick darauf ist also bei jeder Entscheidung nicht nur die Profitabilität zu berücksichtigen, sondern auch ihre Konsequenzen für die betroffenen Anspruchsgruppen (wie Mitarbeitende, Kunden, Anwohner usw.) sowie für «das Ganze» (also die Welt, in der wir leben).

Als Richtschnur sollte niemals vergessen werden, dass jede un-

Arbeitsplatz. Anwohner von Fabriken investieren Wohlwollen und erhoffen sich im Gegenzug etwa möglichst geringe Immissionen, eine verbesserte Infrastruktur oder auch niedrigere Steuern in der Gemeinde. Und so weiter. Ein solcher Tausch wird dann als gut angesehen, wenn alle Tauschpartner ihn als fair bewerten.

Fairness ist jedoch ein Wert der Ethik. Diese gibt mit ihrer Goldenen Regel eine einfache Handlungsanweisung für Führungskräfte vor: «Behandle deinen Tauschpartner so, wie du gerne selbst behandelt werden willst.» Dazu gehört auch, dass man nicht mehr nimmt, als man selbst gibt. Wie schon Georg Simmel in seiner berühmten «Philosophie des Geldes» herausgearbeitet hatte, wäre alles andere ja dann entweder Raub oder Geschenk, aber kein Tausch.

achtet oder diese sogar getäuscht – etwa, indem Mängel verschwiegen werden oder Marktmacht für Lohndumping oder Preisdiktate missbraucht wird. Die so Getäuschten werden alles daransetzen, möglichst rasch wieder Tauschgerechtigkeit herzustellen, etwa mittels Streiks, Boykotten oder Bürgerinitiativen, aber auch medialen «Shitstorms». Dies ist letztlich für alle Beteiligten mit hohen Transaktionskosten verbunden und weder im Sinne des Ganzen noch der betroffenen Unternehmung. Die Goldene Regel der Ethik ist also ein einfacher Wegweiser zu einem fairen Tauschverhältnis und damit letztlich zu verantwortungsvoller Führung. Wer sie anwendet, erhöht die Chancen, selbst fair behandelt zu werden, und verringert gleichzeitig die Gefahr von Skandalen.

Dafür wird ein moralischer Kompass benötigt, der auch auf Empathie beruht. Denn nur so können die Interessen anderer korrekt erkannt und Ansprüche objektiv fair ausgehandelt werden.



ternehmerische Aktivität auf einer Art Tauschgeschäft beruht. Beispielsweise investiert der Kunde sein Geld und erwartet im Gegenzug ein Produkt oder eine Dienstleistung zu einem marktgerechten Preis. Mitarbeitende investieren Arbeitskraft und beanspruchen im Gegenzug einen sicheren, sinnvollen und angemessen bezahlten

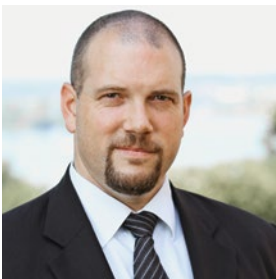
Die Goldene Regel der Ethik weist zu verantwortungsvoller Führung

Wenn Führungskräfte ausschliesslich die kurzfristige Maximierung des eigenen Gewinns verfolgen, wird der dreifachen Verantwortung nicht Rechnung getragen und der Gewinn der Tauschpartner miss-

Was können Unternehmen also tun? Sie sollten schon bei der Auswahl und Förderung von Führungskräften ansetzen. Eine langfristig denkende Organisation legt Wert auf Ethikkompetenz ihrer Mitarbeitenden. Mit Lippenbekenntnissen, Ethikkodizes und sonstigen Compliance-Regeln allein ist das Problem jedoch nicht gelöst. Vielmehr sollte sie eine ethikbasierte Führungskultur fördern durch:

- das verbindliche Festlegen und Kommunizieren klarer, ethikbasierter Verhaltenserwartungen (z.B. in Form eines Code of Conduct und/oder Code of Ethics),
- das konsequente Vorleben derselben durch die Führungskräfte auf allen Ebenen,
- das Definieren geeigneter Anreizsysteme, bei denen langfristiges, verantwortungsvolles Denken und Handeln belohnt wird,
- eine nicht nur fähigkeits-, sondern auch wertebezogene Auswahl von Führungskräften, idealerweise unter Beizug unabhängiger Assessoren, sowie
- eine kompetenz- und ethikorientierte, ganzheitliche Führungs- und Personalentwicklung, welche speziell auch die Empathie und Achtsamkeit sowie den moralischen Kompass aller Mitarbeitenden stärkt.

Ethisch einwandfreies Verhalten und verantwortungsvolle Führung begünstigen nicht nur das friedliche Zusammenleben der Menschheit und die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, sie lohnen sich erwiesenermaßen auch für langfristig denkende und handelnde Unternehmen und deren Führungskräfte.



Die beiden Autoren beschäftigen sich seit vielen Jahren in Forschung und Praxis mit dem Thema Führung. Ihr Buch «Responsible Leadership» erscheint 2019 im World-Scientific-Verlag.

Daniel Seelhofer, Prof., Dr. oec. HSG,
ist Mitglied der SML-Geschäftsleitung und Leiter der Abteilung International Business.



Mathias Schüz, Prof., Dr. phil. I,
ist Dozent für Responsible Leadership.

Konzernführung – Konzernverantwortung für Menschenrechte und Umwelt

Wer von der Schweiz aus eine Unternehmung führt, die Menschenrechte verletzt oder die Umwelt verschmutzt, soll dafür in der Schweiz zur Verantwortung gezogen werden können. Dies verlangt die Konzernverantwortungsinitiative, die in der Form eines Gesetzesentwurfes und indirekten Gegenvorschlags am 14. Juni 2018 vom Nationalrat als Erstrat gutgeheissen wurde. Worauf müssen sich Schweizer Konzerne einstellen?

Konzerne sollen in den Kampf gegen Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung eingebunden werden. Diese Forderung gehört zu den in den letzten Jahren aufgekommenen, internationalen Bemühungen um mehr Corporate Social Responsibility, mehr sozialer Verantwortung von Unternehmen. In einer Vorreiterrolle reagierte Amerika auf die Forderung mit dem Dodd-Frank Act 2010. Der Act versucht mit einer Berichtspflicht von Unternehmen punktuell gegen Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzungen in der Demokratischen Republik Kongo – verursacht durch Rohstoffabbau und -handel – vorzugehen. Der UN-Menschenrechtsrat formulierte im Jahr 2011 umfassende Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten und auch die OECD nahm die Forderung in der Form von Leitsätzen für multinationale Unternehmen auf. Auf die Schweiz üben die UN-Leitprinzipien als unverbindliches Soft Law einen relativ geringen Einfluss aus. Die Leitsätze der OECD führten hingegen dazu, dass beim SECO ein Nationaler Kontaktpunkt (NKP) für die Förderung der OECD-Leitsätze und die Streitbeilegung zwischen Parteien eingerichtet wurde. Ein wichtiger Orientierungspunkt für die Schweiz ist die EU. Diese erliess zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien zwei Richtlinien, die zu diversen gesetzgeberischen Aktivitäten in EU-Mitgliedstaaten, auch in Nachbarstaaten der Schweiz, führten.

Umsetzung in der Schweiz

Der Bundesrat reagierte seinerseits vorerst mit einem Positionspapier und Aktionsplan zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt 2015. Dieses Jahr nahm der Nationalrat den gesetzgeberischen Schnellzug. Er hiess einen Gesetzesentwurf zur Umsetzung und Abwendung der Konzernverantwortungsinitiative gut. Aktiengesellschaften, GmbH, Genossenschaften und Vereine sollen gesetzlich in die Pflicht und Verantwortung genommen werden, sofern sie entweder ein besonders grosses Risiko aufweisen oder zwei von drei der folgenden Grössen überschreiten (ausgenommen sind Gesellschaften mit besonders kleinem Risiko): Bilanzsumme von CHF 40 Mio., Umsatzerlös von CHF 80 Mio., 500 Vollzeitstellen. Die Kernelemente des Gesetzesentwurfs sind:

- **Sorgfaltsprüfung:** Die leitenden Organe der betroffenen Schweizer Gesellschaft müssen Massnahmen treffen, um Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzungen ihrer Unternehmung zu verhindern. Diese umfassen: 1) Ermittlung von Risiken 2) Massnahmen zur Minimierung und Wiedergutmachung von Verletzungen 3) Überwachung der Massnahmen und 4) Berichterstattung.
- **Haftung für Schäden:** Wenn die Unternehmung durch Menschenrechtsverletzungen oder Umweltverschmutzungen Schäden an Leib und Leben oder Eigentum verursacht, ist die Schweizer Gesellschaft dafür haftbar. Exkulpation ist möglich, wenn die oben erwähnte Sorgfaltsprüfung gesetzeskonform durchgeführt wurde oder über eine schädigende Unternehmung keine Kontrolle möglich war.
- **Gerichtsstand in der Schweiz:** Die Schadenersatzklage kann gegen die Gesellschaft in der Schweiz gerichtet werden, auch wenn die Verletzung und Schädigung von einer anderen Einheit der Unternehmung im Ausland begangen wurde. Ausschlaggebend ist, dass die Schweizer Gesellschaft die verletzende Einheit tatsächlich kontrolliert.
- **Keine Organhaftung:** Eine persönliche Verantwortlichkeit der Geschäftsorgane ist ausgeschlossen.

Ausblick

Sollte der Gesetzesentwurf die Räte passieren, werden geschätzt 600 bis 700 Schweizer Konzerne mit zusätzlichen Führungs- und Compliance-Aufgaben und einem neuen Haftungsrisiko konfrontiert. Die Schweizer Justiz erhielte eine neue, international ehrenvolle Rechtsprechungsaufgabe, eine Herausforderung, da der Gesetzesentwurf gleich mehrere juristische Grundprinzipien überschreitet und schwierige juristische und faktische Fragen aufwirft. Eine Chance ist der Gesetzesentwurf für die vielen NGOs und NPOs, die sich für die Bevölkerung und die Natur in Schwellen- und Drittländern und gegen schädigende Geschäftstätigkeiten einsetzen. Von Schweizer Zivilgerichten Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzungen beurteilen lassen zu können, mit realen Aussichten auf Schadenersatz, ist bis jetzt praktisch unmöglich.



**Karolina Kuprecht,
Dr. iur., LL.M.,**

ist Dozentin im Studiengang
Wirtschaftsrecht an der
ZHAW School of Management and Law

Zukunftsfähigkeit gestalten: Mit Beyond Budgeting zur agilen Organisation

«Wir sind ‹Gefangene› des traditionellen
Management-Modells, das wir aus
dem Industriezeitalter geerbt haben.»

Das Zitat von Management-Vordenker Gary Hamel beschreibt treffend, was viele Führungskräfte fühlen: Sie können mit den tradierten Führungs- und Organisationsmustern nicht in geeigneter Weise die heutigen und künftigen Herausforderungen bewältigen. Der Lösungsansatz passt schlicht nicht mehr zur Problemstellung.



Franz Rösli, Prof. Dr.,

ist Leiter des Zentrums für Unternehmensentwicklung an der ZHAW School of Management and Law und Mitglied des Kernteams des Beyond Budgeting Round Table (www.bbrt.org).



Santhosh Kaduthanam

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater am Zentrum für Unternehmensentwicklung an der ZHAW School of Management and Law.

Von Beyond Budgeting als Pionier der Agilität

Mutige Pionierunternehmen aus verschiedensten Weltregionen und Branchen wie dm-drogerie markt (Deutschland), Toyota (Japan), Trisa (Schweiz), Hilti (Liechtenstein), Svenska Handelsbanken (Schweden), HCL (Indien), Equinor (Norwegen), Haier (China) oder Morning Star (USA) sind nachhaltige Hochleistungsunternehmen. Sie führen mit dem Führungs- und Organisationsmodell Beyond Budgeting. Damit schaffen sie Voraussetzungen, um heute und morgen erfolgreich sein zu können. Beyond Budgeting ist ein Ansatz, der auf Agilität in der Gesamtorganisation ausgerichtet ist, als Antwort auf das zunehmend komplexer und dynamischer werdende Unternehmensumfeld. Im Kern stellt Beyond Budgeting einen ganzheitlichen und agilen Führungs- und Organisationsansatz auf Basis von Selbstorganisation dar. Die zwei zentralen und miteinander verbundenen Dimensionen des Beyond-Budgeting-Ansatzes sind eine hochgradig dezentralisierte Führungsorganisation und adaptive Managementprozesse. Beyond Budgeting umfasst je sechs Prinzipien zur Führungsorganisation sowie zu den adaptiven Managementprozessen. Hieraus leiten sich konkrete Handlungsempfehlungen in Form von Dos und Don'ts ab, welche die Grundlage für Agilität von Organisationen schaffen:

	PRINZIPIEN	DOS	DON'TS
Führung und Organisation	1 Werte	Verbinde die Menschen zu einer gemeinsamen Sache	nicht mit einem zentralen Plan
	2 Lenkung	Lenke durch geteilte Werte und gründliches Beurteilen	nicht mit Detailregulierung
	3 Transparenz	Mache Information offen und transparent	nicht restriktiv und kontrollierend
	4 Teams	Organisiere durch netzwerkartige und verantwortliche Teams	nicht enge Hierarchien
	5 Vertrauen	Vertraue Teams, sich selbst zu steuern und zu verbessern	nicht micro-managen
	6 Verantwortung	Basiere Verantwortung auf holistischen Faktoren und Peer Review	nicht hierarchische Beziehung
Managementprozesse	7 Ziele	Setze ambitionöse, mittelfristige und relative Ziele	nicht kurzfristige und verhandelte
	8 Honorierung	Basiere Honorierung auf relativer Gesamt-Performance	nicht anreizen von Planerfüllen
	9 Planung	Mache Planung zu einem kontinuierlichen und involvierenden Prozess	nicht jährlicher Top-down-Event
	10 Koordination	Koordiniere Interaktionen dynamisch	nicht durch ein fixes Budget
	11 Ressourcen	Mache Ressourcen just-in-time verfügbar	nicht bürokratische Prozeduren
	12 Kontrolle	Basiere Selbstkontrolle auf schnellem und häufigem Feedback	nicht auf Budgetabweichungen

Eine hohe Reaktionsfähigkeit auf das sich ändernde Marktumfeld ist ein vitaler Vorteil einer vertrauensbasierten, dezentralen Organisation gemäss Beyond Budgeting. So nutzt die schweizerische Trisa, einer der weltweit führenden Zahnbürstenhersteller, diesen Vorteil in der Produktion und lässt durch die Entscheidungsträger in der Produktion die Aufstockung von Personal entscheiden, um so kurzfristige Aufträge im Umfang von mehreren Millionen Zahnbürsten abzufedern. Zudem sind bei diesem mittelständischen Familienunternehmen alle Mitarbeitenden am Erfolg des Unternehmens beteiligt und gleichzeitig Aktionäre. Der Aufsichtsrat ist paritätisch zwischen Gründungsfamilie und Mitarbeitenden besetzt.

Dynamische Ziele und agile Planungsprozesse

In der traditionellen Managementauffassung ist Ordnung das Ergebnis einer bewusst planenden und Top-down-Anweisungen gebenden Instanz, dem Topmanagement. Die meisten Wirtschaftsführenden tun sich nach wie vor schwer mit dem Verständnis, dass Organisationen keine zentrale Koordination und Kontrolle brauchen. Ein Instrumentarium des traditionellen Managements ist die klassische Budgetierung. Beyond Budgeting als ganzheitliches Führungs- und Organisationsmodell adressiert auch den starren und bürokratischen, budgetbasierten Steuerungsprozess.

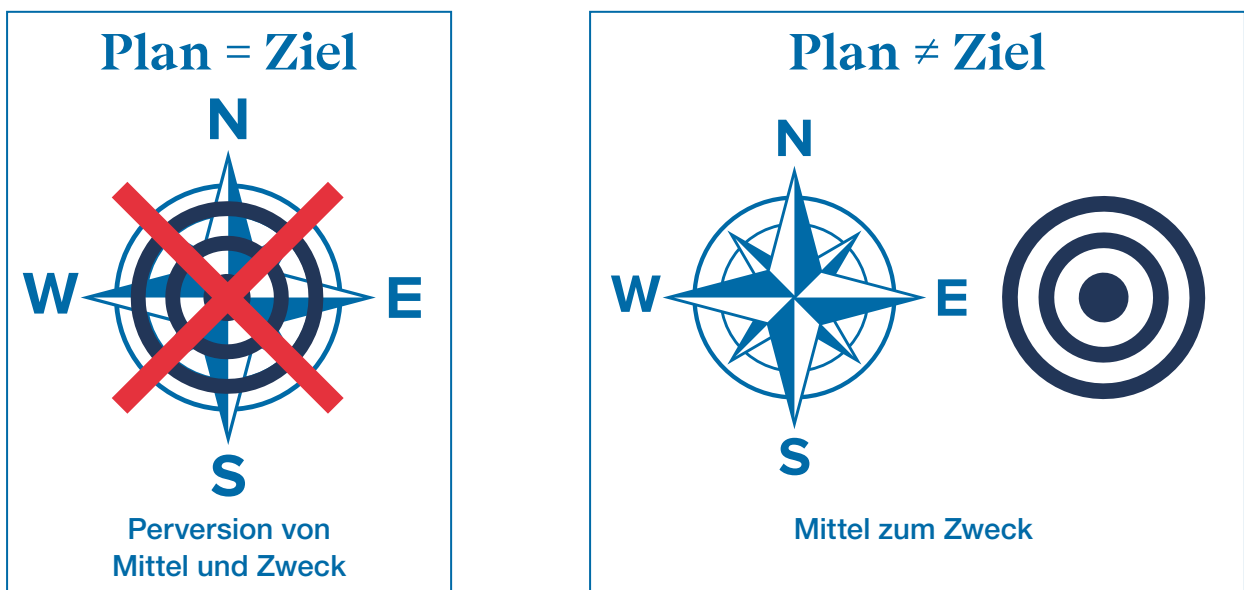


Abbildung: Ungesunde und gesunde Beziehung zwischen Ziel und Plan

In fast jeder Organisation stellt ein Budget eine finanzielle Plangrösse und gleichzeitig eine finanzielle Zielgrösse dar. Die Budgetierung bildet damit nicht nur ein Planungsinstrument für die Ressourcen-Allokation, sondern auch die Grundlage für die Beurteilung der Zielerreichung und damit sehr häufig die Basis für die Verteilung der Boni. Auf diese Weise wird der Plan zum Ziel – ein schwerwiegender Designfehler. Mit anderen Worten ist dies eine Perversion von Mittel und Zweck – ein Phänomen, das allgemein als «Bürokratische Zielverschiebung» bezeichnet wird. Daraus resultierende Budgetspiele sind hinreichend bekannt.

Dennoch ist die Budgetsteuerung nach wie vor ein zentrales Kontrollinstrument für das Topmanagement – und in Wirklichkeit eine Illusion von Kontrolle! Stephen Hawking, der kürzlich verstorbene Astrophysiker, sagte es so: «Der grösste Feind des Wissens ist nicht die Unwissenheit, sondern die Illusion des Wissens.»

Beyond Budgeting plädiert für einen neuen Umgang und Einsatz von Zielen. So steuert beispielsweise die schwedische Bank Svenska Handelsbanken anhand sogenannter relativer Ziele. Das oberste finanzielle Ziel ist das nachhaltige Erreichen einer höheren Eigenkapitalrendite im Vergleich zum Durchschnitt ihrer Mitbewerber. Das entspricht einem selbstadjustierenden, relativen Ziel, d. h. die Zielsetzung ist in sich dynamisch gesetzt und orientiert sich an der Umfelddynamik. Seit Svenska Handelsbanken diese Zielsetzung Anfang der 70er-Jahre eingeführt hat, operiert sie nachhaltig erfolgreich und führt in den Märkten, in denen sie tätig ist.

Transformation zu Agilität beginnt bei sich selbst

Da es bei der Reise zu einer agilen Organisation nicht um eine schlichte instrumentelle Veränderung geht, sondern um eine Transformation des Führungs- und Organisationsmodells an sich, impliziert das für traditionelle Organisationen und deren Mitglieder eine Veränderung des Mindsets – und zwar ausnahmslos für alle Beteiligten. Es bedeutet beispielsweise eine Verschiebung und Neuaufteilung von Macht und Kontrolle. D. h. die Führungskräfte inklusive Topmanagement einer Organisation müssen selbst Teil des Veränderungsprozesses werden, den sie sich für ihre Organisation wünschen. Die individuelle Selbstreflexion über die zukünftige Identität und das eigene Rollenverständnis – sprich die Qualität des Bewusstseins – wird folglich zum entscheidenden Faktor.

Veränderung nicht als Episode zwischen stabilen Phasen, sondern als permanenter Prozess

Wandel ist heute und in Zukunft allgegenwärtig. Erfolgreiche Business Transformation bedeutet somit die Fähigkeit, sich als Organisation so umzuformen, dass Veränderungen nicht mehr als einmalige Change-Programme verstanden werden, sondern als ein selbstverständlicher, permanenter Prozess, um sich dynamisch, agil und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Beyond Budgeting repräsentiert einen Unternehmensentwicklungs-Ansatz auf diesem nächsten Niveau, um als Organisation bereit und fit für die Zukunft zu sein.

Führung teilen?

Wie Agilität das Führungsverständnis in Grossunternehmen herausfordert

Agilität ist die wertvolle Fähigkeit, flexibel und innovativ mit Kunden- und Marktanforderungen umzugehen. Kleineren IT-Unternehmen gelingt das sehr gut, Grossunternehmen, welche mit agilen Methoden experimentieren, stossen hingegen an Grenzen. Denn Agilität bedeutet eine grundlegende Veränderung der Führungskultur, die mit einer Umverteilung von Macht einhergeht. Und dazu sind einige, aber noch nicht alle bereit.

Agiles Mindset fordert eine neue Führungskultur

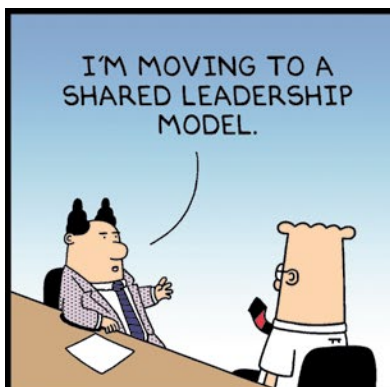
In der IT hat sich Agilität durch Anwendung agiler Methoden wie Scrum oder Design Thinking schon länger etabliert. Von den Erfolgen dieser Arbeitstechnik angespornt, versuchen nun zahlreiche Grossunternehmen, diese vermehrt auch für andere Bereiche auszuloten, wie etwa im Marketing oder Vertrieb. Mehr noch

als die Methoden steht jedoch das agile Mindset im Vordergrund: Dank Selbstverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Zusammenarbeit und Vertrauen sollen die zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt bewältigt werden können – so die Erwartungen der Konzerne. Die entsprechenden Entscheidungsträger sind sich aber oft gar nicht bewusst, dass eine konsequente Hinwendung zur Agilität eine tief greifende Transformation nach sich zieht: Agilität bringt neue Strukturen sowie eine veränderte Organisationskultur hervor – wie z.B. ein grundlegend neues Führungsverständnis.

Viele führen

Agile Teams sind nicht führungslos, wie man vielleicht annehmen könnte. Die Führung wird dezentralisiert und auf verschiedene Rollen verteilt, was für ein dyna-

misches Umfeld effektiver ist. Die Teamsteuerung erfolgt dabei über jene Rollen, welche bei agilen Arbeitsmethoden anfallen (z.B. Scrum Master, Product Owner) und somit auch über die fachliche Expertise der jeweiligen Teammitglieder – ein gängiges Substitut für Führung. Gerade dieser Übergang von alten zu neuen Rollen ist mitunter eine der grössten Herausforderungen im Transformationsprozess. Die Mitglieder in neu geschaffenen agilen Teams sind in der Regel in klassischen hierarchischen Systemen sozialisiert worden und müssen sich nun plötzlich komplett umorientieren. Für die Mitarbeitenden bedeutet mehr Selbstorganisation zugleich mehr Verantwortung und Führung. Sie müssen sich selbst führen können, aber auch ihre Teamkolleginnen und -kollegen. Geteilte Führung hat zudem einen zeitlichen, dynamischen Aspekt, der einen Wechsel zwischen Führen und Folgen erforderlich macht.



Auf der anderen Seite muss das Management Entscheidungsmacht abgeben. Für einen Manager, der neu – und wie wir festgestellt haben, oft sogar zusätzlich – Product Owner ist, führt diese unklare Konstellation zu Unsicherheit, die sich auf die Effektivität des Teams auswirkt.

Herausforderung für grosse Unternehmen

Grossunternehmen, welche mit agilen Methoden experimentieren, tun sich schwer mit geteilter Führung. Vor allem dort, wo persönliche Entscheidungsbefugnisse nicht abgegeben werden wollen, stösst die Umsetzung von Agilität an eine Grenze. Aus dieser Perspektive betrachtet ist die Förderung von Agilität weniger eine Frage der Organisationsform oder -kultur, sondern vielmehr ein Ausdruck der Machtverhältnisse und der Bereitschaft des Managements, Kontrolle abzugeben. Es braucht aber genau diesen Schritt, damit die Mitarbeitenden sich auch tatsächlich verantwortlich fühlen.

Zusätzlich behindern Silo-Denken, steile Hierarchien und entsprechend lange Entscheidungswege die konsequente Umsetzung von Agilität. Das führt dann zu einem Organisations- und Führungsmix: Auf den unteren Hierarchieebenen sind die Teams agil organisiert, der hierarchische Überbau bleibt jedoch bestehen. Dies bedeutet, dass die Entscheidungshoheit beispielsweise in Personal- und Budgetfragen nicht konsequent an die Teams delegiert wird (werden kann). Es besteht zwar der Spielraum für neue organisationale Experimente, doch die Unternehmensführung ändert sich nicht grundlegend.

Aus Erfahrungsberichten von Unternehmen wissen wir, dass diese Übersteuerung durch die traditionelle Konzernstruktur grosses Frustpotenzial für alle Organisationsmitglieder birgt. Auf der einen Seite werden jene Mitarbeitenden, die sich auf den Weg zu mehr Selbststeuerung und Zusammenarbeit gemacht haben, enttäuscht. Auf der anderen Seite sind all jene, die keinen Anreiz darin sehen, sich von den alten Strukturen zu lösen, überfordert, da andere Fähigkeiten gefragt sind. Was hier fehlt, ist eine neutrale Instanz, die als Vermittler zwischen den beiden «Welten» agieren und dieses hybride System professionell unterstützen könnte.

Fazit

Agilität beinhaltet für uns einen Anspruch an Selbstverantwortung und Selbstführung, der von den Mitarbeitenden nur eingelöst werden kann, wenn ein genügend grosser Handlungsspielraum und die dazugehörige Macht zur Verfügung steht. Sonst ist ein Scheitern der agilen Teams vorprogrammiert und die Grossunternehmen werden das Experiment «Agilität» abbrechen. Was dann von geteilter Führung übrig bleibt, wird sich zeigen.



Claudia Pölderl, Mag.,

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW School of Management and Law.



Monika Rohrer, lic. phil.,

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW School of Management and Law. Sie unterrichtet im Bereich Human Capital Management und ist Studienleiterin des CAS International HR Management und des CAS Performance und Compensation Management.

Führung 4.0 – Demut vor der Leistung anderer

Digitale Technologien verändern mit ihrem Innovationspotenzial die interne und externe Welt von Unternehmen grundlegend. Zum einen ermöglichen sie neue Businessmodelle und verändern so Marktstrukturen und Wettbewerbssituationen, zum anderen befördern sie einen gesellschaftlichen Wertewandel, der sowohl das Verhalten von Kunden als auch das von Mitarbeitenden beeinflusst. Das hohe Mass an digitaler Vernetzung verstärkt Abhängigkeiten und steigert – gepaart mit kurzen technologischen Veränderungszyklen – die Komplexität einer zunehmend global geprägten Welt.

Diese Beschleunigung und der Mangel an Übersichtlichkeit fordern Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gleichermassen. In diesem Kontext hat der aus dem US-amerikanischen Militärumfeld stammende Begriff «VUCA» Eingang in die Managementliteratur gefunden. Das Akronym steht für eine Welt, in der Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) dominieren. Welche Auswirkungen hat ein solches Umfeld nun auf die traditionelle Arbeitswelt und ihre bislang erprobten Führungsstile und -methoden?



Marion Pester, Dr. rer. pol.,

leitet das Institut für Wealth & Asset Management an der ZHAW School of Management and Law und ist Mitglied im Unternehmerbeirat des IT-Providers attempo. Sie hat mehr als 20 Jahre Führungserfahrung in der Finanzdienstleistungsindustrie, von der Projektleitung über die Linienfunktion bis zur Exekutiv-Verantwortung auf C-Level-Ebene.

Ein höheres Mass an Selbstverantwortung ist gefordert

Spätestens seit den 90er-Jahren haben organisatorische Elemente der Arbeitsgestaltung, die auch in der aktuellen Diskussion um Digital Leadership von Bedeutung sind, Einzug in den Unternehmensalltag gehalten. So wurde eine zeit- und ortsunabhängige Bearbeitung von Fragestellungen, z.B. mittels örtlich ausgelagerter Schreibtische in traditionellen Linienorganisationen, durch die Leistungserbringung im Home Office oder den Einsatz von virtuellen, oft internationalen Projektteams umgesetzt. Die Führung der in solchen Strukturen Tätigen konnte effektiv nur ergebnisorientiert erfolgen. Zugleich erforderten diese Arbeitssituationen ein erhöhtes Mass an Selbstverantwortung bei den Mitarbeitenden und die Bereitschaft zur Teilung von Entscheidungsmacht – zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden infolge der Dezentralisierung von Verantwortung genauso wie zwischen Linienvorgesetzten und einer funktional verantwortlichen Projektleitung.

Mittlerweile ist die Flexibilisierung der Aufgabenerledigung technisch einfach geworden. Aber auch die Erwartungen an flexible und damit individuell gestaltbare Formen der Arbeitsorganisation sind gewachsen. Damit wird der organisatorische Sonderfall zum Regelfall und die Rolle der Führungskraft als Coach der Mitarbeitenden wichtiger. Grundlage dieser oft als transformational bezeichneten Führung ist eine Haltung, die davon ausgeht, dass Menschen mit ihrer Arbeit grundsätzlich gute Ergebnisse erzielen wollen und im Zweifelsfall selbst am besten wissen, wie ihre Arbeit zu erledigen ist.

Digital Natives verlangen nach «New Work»

Die Digitalisierung vieler Lebensbereiche hat auch die Art, wie Menschen miteinander kommunizieren, signifikant verändert. Aus systemtheoretischer Sicht sind Unternehmen soziale Gebilde, deren Kommunikation sich in Entscheidungen abbildet. Für die sogenannten Digital Natives, die als Jugendliche oder bereits als Kinder mit E-Mail, Internet, Smartphone und Social Media aufgewachsen sind, ist eine schnelle, kostenlose Verfügbarkeit von Informationen und direkte Interaktion mit unmittelbarem Feedback auf Augenhöhe selbstverständlich. Dies weckt auch Erwartungen an die Art und Weise der Zusammenarbeit im Arbeitskontext. Dementsprechend stehen unter dem Begriff «New Work» meist Netzwerkstrukturen, Kooperationen, selbststeuernde Einheiten, Offenheit und Teilhabe im Mittelpunkt einer dann als digital bezeichneten Unternehmenskultur. In Kombination mit agilen Arbeitsmethoden sollen flache Hierarchien und interdisziplinäre Kollaboration zu Experimentierfreudigkeit und besseren Entscheidungsprozessen beitragen. Gelingt dies, geht damit zugleich eine Entbürokratisierung der Organisation einher und das Unternehmen wird eher in der Lage sein, den schnellen Wandel seiner Umwelt zu spiegeln. Das Verstehen dieser Zusammenhänge ist für Führungskräfte die Voraussetzung, um verantwortungsvoll und effektiv zu agieren. Führung wird daher in noch grösserem Ausmass als bisher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit aushalten und zugleich Orientierung für Mitarbeitende schaffen sowie Fehlertoleranz beweisen müssen.

Die Wirksamkeit von Führung ist an das soziale System der Organisation gebunden

Weder partizipative Führungsstile noch die Delegation von Verantwortung sind neue Erfindungen. Zudem besteht weitgehend Konsens, dass die Eignung eines Führungsstils situationsabhängig ist. Bedarf es dementsprechend nur einer adäquaten Umweltanalyse und der Auswahl des dazu passenden Führungsstils, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden? – Leider nur bedingt, denn die Wirksamkeit von Führung ist an das soziale System Organisation mit allen seinen Regeln und Prozessen gebunden. Empirische Studien zeigen, dass die meisten Unternehmen in westlichen Industrienationen entweder starre Organisationsstrukturen mit silohaften und zentralistischen Elementen oder träge, mehrdimensionale Strukturen mit erheblicher Komplexität aufweisen. Bei einem flächendeckenden Einsatz flexibler Arbeitsformen und konsequenter Dezentralisierung von Entscheidungsgewalt liegt eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen darin, den Übergang von einem stabilen zu einem neuen stabilen Zustand mit der richtigen Mischung aus Flexibilität und Regelkonformität zu bewältigen. Einer klugen Organisationsentwicklung dürfte für die Innovationskraft von Unternehmen damit eine erhebliche Relevanz zukommen.

Karriere mit Vollgas

Ob man Sarandeza Shabanaj in der Stadt Gostivar, im albanischen Teil der mazedonischen Heimat Ihrer Eltern, so erkennen würde? Die blonden Haare offen im Wind, ein gut geschnittenes Poloshirt und hinter ihr der brandneue Mercedes AMG GT Roadster, ein Spielzeug auf vier Rädern mit rund 500 PS? So kann Sarandeza heute aber posieren, als Head of Human Resources bei Mercedes Financial Services Schweiz AG. Sara, wie sie manche nennen, wuchs in der Schweiz auf. Es waren denn auch die guten Zukunftsperspektiven, die ihre Eltern in die Schweiz geführt haben, einen Ort, an dem sie und ihre vier Geschwister ihr Leben unabhängig und erfolgreich meistern können.

Das hat sie geschafft, zweifellos. Mitte zwanzig haben nur wenige eine Position inne mit der gleichen Verantwortung wie Sara. Dass sie Wirtschaft studieren und die Karriereleiter hochklettern würde, das wusste sie schon während der KV-Lehre in einem Industrieunternehmen, einer Ausbildung mit Berufsmatur und anschliessend beim Studium an der ZHAW. Dass es aber so schnell ging, war dann auch für sie ein wenig überraschend. Im jungen Alter von 21 Jahren vertraute der damalige Arbeitgeber ihr die Verantwortung für das HR an. Während dieser Zeit studierte sie berufsbegleitend an der School of Management and Law. Das Studium brachte sie nicht nur raus aus dem kleinen Thurgau. Im Studium brachte sie sich auch bei, die Dinge strukturiert und effizient anzugehen. Das nützt ihr auch heute im Job. Etwas, das ihr aber ebenso wichtig war, war die Gleichberechtigung innerhalb der Gesellschaft. Hier, sagt sie, könne sie im Bereich Human Resources einen Beitrag leisten. Auch wenn sie keine Befürworterin von Frauenquoten ist, setzt sie sich für zeitgenössische Konzepte ein, sodass beispielsweise frischgebackene Eltern Führungspositionen einnehmen können.

Eine Führungsposition hat sie auch selber inne. Die Fähigkeit dazu, davon ist sie überzeugt, sei nicht etwa angeboren. Geborene Leader, die gebe es nicht, sagt Sara. Natürlich hätten gewisse Menschen von Natur aus ein charismatischeres Auftreten. Leadership jedoch bedeute, Teams und die Menschen darin zu verstehen, ihre Stärken zu fördern. Darauf komme es an, und dies, so komplex und herausfordernd es sei, könne man lernen. So, wie sie selber: «Meine Vorgesetzten, jetzt, bei Mercedes-Benz Financial Services, aber auch bei meinem ehemaligen Arbeitgeber, sind Mentoren für mich.» Durch den Austausch mit ihnen konnte sie sich die notwendigen Fähigkeiten aneignen. Was es aber immer auch braucht, sind Mut und Willen, sagt sie. So, wie sie vor dem Mercedes-Sportwagen steht, glaubt man ihr dies sofort.

Text:

Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation



Sarandeza Shabanaj hat an der SML mit dem Bachelor of Science Betriebs-
ökonomie mit der Vertiefung Banking and Finance abgeschlossen und wurde
mit 25 Head of Human Resources bei Mercedes Financial Services Schweiz.

Alumni-Start-up Tamandua und Jung in die Zukunft

Im September letzten Jahres haben Nadia Kägi und Alexander Locher erfolgreich ihr Bachelorstudium in International Management an der SML abgeschlossen und mit Tamandua zeitgleich ein Jungunternehmen gegründet. «Für uns war klar, dass die Herausforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der Zukunft nicht weniger werden. Also haben wir uns gesagt: Wir müssen die Zukunft in die eigenen Hände nehmen und die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitsmarktes aufrechterhalten – für alle involvierten und kommenden Generationen», erzählt Alexander Locher. «In den nächsten Jahren werden rund 700 000 Arbeitnehmende pensioniert», erklärt Nadia Kägi. «Zusätzlich sind Unternehmen gefordert, technologisch Schritt zu halten und neue Talente zu gewinnen.» Mit der Rente verlieren die Unternehmen häufig nicht nur langjährige Kolleginnen und Kollegen, sondern auch wertvolles Wissen, das auf jahrzehntelanger Erfahrung und Routine basiert. Dies sei, obwohl vielfach negativ konnotiert, «genauso wichtig wie der frische Wind, den Berufseinsteiger mit sich bringen», fügt Kägi an. Die beiden Alumni beschäftigen sich zusammen mit ihrem Team intensiv mit der Zukunft der Arbeit (Future of Work) und entwickeln Businesslösungen für Firmen in Bezug auf den demografischen Wandel, Next-Generation-Themen und deren Herausforderungen für die Unternehmenskultur.

Bedürfnis entdeckt und darauf aufgebaut

Dass das Start-up innert kürzester Zeit erfolgreich werden konnte, bestätigt das Marktbedürfnis. «Wir sehen, dass das Thema rund um die Generationen und Future of Work immer mehr an Wichtigkeit gewinnt und Unternehmen sich zunehmend Unterstützung holen», so Locher. Anfang des Jahres veröffentlichte Tamandua zusammen mit der ZHAW eine Studie zum Thema «Arbeitnehmer 50plus», die auf ein grosses Medieninteresse stiess. Aktuell realisiert Tamandua eine Analytics-Lösung, welche mithilfe von Big Data und Artificial-Intelligence-Technologien die Messungen vornimmt und den Zielgruppen zur Verfügung stellt. Im Zuge dessen arbeiten die Jungunternehmer wiederum stark mit ihrer Alma Mater, der ZHAW SML, zusammen. In der aktuellen Phase der Realisierung suchen sie den Austausch mit Führungspersonen, welche auch das Potenzial für einen Proof of Concept haben.

Hochschule als Nährboden genutzt

«Das Hochschulumfeld ist ein guter Nährboden, um Ideen zu testen und sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Auch bietet es Zugang zu wertvollem Research. Als Jungunternehmer gleicht jeder Tag einer Achterbahn: Erfolge, Rückschläge, Geduld, Engpässe, neue Wege suchen, finden und diese gehen. Was uns jeden Tag aufs Neue für die Idee kämpfen lässt, ist die Vision, die Herausforderungen der Zukunft für den Arbeitsmarkt in unserem Land innovativ anzugehen, und zwar jetzt», so Locher. Läuferin Nadia Kägi fügt an: «Es ist schliesslich ein Marathon und kein Sprint.»

ua: Mit Alt der Arbeit



Nadia Kägi und Alexander Locher entdeckten noch während des Studiums eine Marktlücke in der Schweiz und übernahmen den Lead. Während sich Digitalisierungsspezialisten aus allen Branchen auf neue Technologien stürzen, rücken die Berater von Tamandua den Menschen in den Fokus.

Kennen Sie The Powder Company?

In Einsiedeln liegt etwas versteckt: The Powder Company, welche 2010 durch Alexander Zurkinden übernommen wurde und seitdem erfolgreich weitergeführt wird. Keiner würde vermuten, dass dieses Unternehmen mit seinen engagierten 70 Mitarbeitenden einen der globalen Marktführer in der Pulvertechnologie stellt und hier anspruchsvolle Produkte wie Badesalze oder Babypuder produziert.

Seinen Spatenstich erlebte The Powder Company im Jahr 1950. Und bereits das erste Produkt, ein gepresster Puderstift namens Blocmen, hat bis heute als Eigenmarke überlebt. Der Puderstift wird als Vorbehandlung für die elektrische Rasur auf die Haut aufgetragen, um Irritationen vorzubeugen. Werbefilme mit dem damaligen argentinischen Boxweltmeister Carlos Monzón aus den 70er-Jahren sind Zeugen der internationalen Expansion, welche bereits seit der Gründung des Unternehmens konsequent verfolgt wurde. Während über 40 Jahren stellte die Rasur den Hauptfokus des Unternehmens dar, das Kooperationen mit bekannten Rasiergeräte-Herstellern wie Grundig, Panasonic, Philips und Braun einging. Die Zusammenarbeit mit Remington existiert noch heute für den nordamerikanischen Markt. Durch den Wandel der Zeit begünstigt, begann in den 90er-Jahren ein stärkerer Fokus auf die Pulvertechnologie (festes Pulver) und der Einstieg in die Kosmetikbranche.

Dadurch entstanden neue Produktlinien wie Badesalze und Babypuder, welche für grosse Kunden wie Migros, Coop, den Drogeriemarkt Müller und Nivea (Bübchen) hergestellt werden. Mit der Einführung von Haar- und Fusspuder liegt neu der Anwendungsbereich auf der Körperpflege von Kopf bis Fuss. Künftig wird vermehrt auf die Entwicklung von hochwertigen Produkten in der Kosmetik für die Haar- und Gesichtspflege gesetzt. Spannende Möglichkeiten eröffnen sich zukünftig ebenso in der Pharma- und Lebensmittelbranche.

Regional gesehen hat sich Deutschland neben den Niederlanden und Skandinavien zum wichtigsten Absatzmarkt entwickelt. Abnehmer aus Osteuropa, den Balkanstaaten, Russland, den USA sowie den arabischen Ländern werden erfolgreich durch regionale Detailhändler bedient. Erfreulich und mit viel Potenzial entwickelt sich die Nachfrage in China.

Die Kundennähe ist einer der Erfolgsfaktoren des Unternehmens und essenziell für die eigene Weiterentwicklung. Gemeinsam werden die Verkaufsmöglichkeiten zum Endkunden entwickelt. Als Full-Service-Provider kann das Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette von der Produktentwicklung über die Herstellung und Verpackung bis zum Transport abdecken.



Altar Ylmazer

ist in der Abteilung International Business der ZHAW für das Business Development zuständig und bildet dadurch die Schnittstelle zwischen den Unternehmen und den Akademikern. Zuvor arbeitete er jahrelang als Business Development Manager und Marketing Manager mit Kunden aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie.

To lead or not to lead

In den Buchhandlungen, welche noch nicht von Amazon und Co. dahingerafft wurden, biegen sich derzeit die Regale unter der Last von Büchern zum Thema Digitale Führung. Meist geht es dort aber gar nicht um digitalisierte Führung, sondern um die Führung von Unternehmen in der schönen, neuen, digitalen Welt. Doch so neu, wie uns das derzeit Buchautoren und Event-Veranstalter weismachen wollen, ist diese Welt gar nicht.

Digitale Technologien eröffnen seit ihrem Entstehen gegen Mitte des letzten Jahrhunderts Prozessoptimierungs-Möglichkeiten und neue Geschäftsmodelle. Der IT-Industrie ist schon seit Langem klar, dass für Software-Produkte eigene Gesetze gelten. Software lässt sich beliebig und verlustfrei kopieren. Die Grenzkosten tendieren gegen null. IBM, Microsoft, Oracle und andere Software-Grössen haben schnell erkannt, dass sich in diesen Märkten nicht unbedingt das beste Produkt, sondern die Eroberung des grössten Marktanteils auszahlt. Seit Mitte der 90er-Jahre gilt für das Internet dasselbe. Das Internet ist allerdings nicht nur digitale Technologie, sondern auch Informationsmedium und Verkaufskanal. Bits und Bytes lösen das Papier ab. Informationen lassen sich suchen und nicht mehr nur durchblättern – die Basis für Googles Welterfolg. In der Folge kamen schon früh in den Nullerjahren die Börsenkurse und Rubrikenanzeigen in den Zeitungen – und wenig später die Zeitungen selber – in Bedrängnis. Telefonbücher, Branchenverzeichnisse und «richtige» Bücher ereilte dasselbe Schicksal. Die Liste liesse sich fortsetzen. Immer mehr Branchen müssen sich den digitalen Technologien stellen.

Doch wer seine strategischen Hausaufgaben macht, hat sich schon lange mit den digitalen Technologien auseinandergesetzt und die entsprechenden Konsequenzen für sein oder ihr Unternehmen gezogen. Nur aufgrund der digitalen Technologien muss sich an der Führung deshalb nichts ändern. Der seit vielen Jahren verfügbare Strategie-Baukasten sollte ausreichen. So gesehen gibt es für mich keine digitale oder nichtdigitale, sondern nur gute oder schlechte Führung.

Spannend wird es, wenn wir uns nicht mit der Digitalisierung des Unternehmens, sondern mit der Digitalisierung der Führung beschäftigen. Bereits 2014 hat eine Venture-Capital-Firma einen Computer-Algorithmus zu einem ihrer Verwaltungsräte gemacht – damals wahrscheinlich eher ein PR-Gag als ernst gemeint. Künstliche Intelligenz (KI) erzielt schon heute beeindruckende Erfolge bei der Interpretation von Röntgenbildern, der Sprachübersetzung oder beim autonomen Fahren. Was, wenn die Steuerung eines Unternehmens einer KI besser gelänge als überbezahlten, auf kurzfristige Erfolge getrimmten Grossfirmen-CEOs? Vielleicht agierte die KI viel sozialverträglicher als der Mensch und würde nicht (zu spät!) Personal abbauen, sondern (rechtzeitig!) Personal weiterbilden und umplatzen? Noch sind wir nicht so weit. Auf kurze Sicht sind die Anwendungsgebiete von Machine-Learning-Algorithmen noch einigermaßen überschaubar, auf lange Sicht hat man aber schon viele Technologien unterschätzt.



Andri Färber,
lic. oec. publ.,

ist Leiter des Instituts für
Wirtschaftsinformatik an der
ZHAW School of Management
and Law

Das höchste Ziel des Leaders

«Ich sterbe lieber am Strand als im Büro.» Ein auf den ersten Blick banaler Satz. Wer will sich schon zu Tode arbeiten? Doch es lohnt sich, hinter die vermeintliche Banalität dieser Worte zu blicken. Denn sie enthalten eine Weisheit für Führungskräfte.

Der Satz stammt von Jack Ma, Gründer des chinesischen Online-Riesen Alibaba. Er schrieb ihn kürzlich in einem Brief an die Belegschaft, in dem er bekanntgab, dass er in einem Jahr von seinem Amt als Chairman zurücktrete. Es sei an der Zeit, Platz zu machen für die neue Generation, schreibt der erst 54-Jährige. Damit lebt er das höchste Ziel vor, das ein Leader je erreichen kann.

Leadership ist ein beliebtes Thema in der Business-Literatur. Jedes Jahr gelangen Dutzende Ratgeber auf den Markt. Sie legen dar, was den Leader vom blossen Manager unterscheidet: Vision, Kommunikationsstärke, Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz, Charakterstärke, die Fähigkeit, Menschen zu motivieren.

Nicht selten wird dabei die Führerfigur ins Übermenschliche heroisiert: Steve Jobs, der aus dem Exil zurückkehrt und Apple rettet; Elon Musk, dessen eiserner Wille alle Widerstände durchbricht. Doch genau hierin, in der vermeintlichen Einzigartigkeit der Leader, liegt für sie selbst die grösste Gefahr. Sie

glauben an die eigene Unersetzlichkeit, sind überzeugt, ihr Konstrukt werde ohne sie kollabieren. Die Unternehmens- und Politwelt ist voller charakterstarker Figuren, die den Zeitpunkt für den Ausstieg verpassten: Novartis mit Daniel Vasella ist nur ein prominenter Name aus der Schweiz. Es ist absehbar, dass Angela Merkel im Herbst ihrer Kanzlerschaft ein weiteres Beispiel liefern wird.

«Ich sterbe lieber am Strand als im Büro.»

Deshalb ist das Beispiel Jack Ma so wichtig. Vordergründig betrachtet gibt er eine ähnliche Projektionsfläche ab wie der typisch übermenschliche Entrepreneur: der kleine Englischlehrer aus Hangzhou, der 1999 eine Handelsplattform gründet und

sie zu einer Gigantin aufbaut – nicht einmal 20 Jahre alt, zählt Alibaba an der Börse heute zu den zehn wertvollsten Unternehmen der Welt.

Doch Ma unterscheidet sich in einem zentralen Punkt von anderen heroisierten Führungsfiguren. Er hat Alibaba früh eine Kultur gegeben, die ohne ihre Gründerfigur auskommt: 36 Partner, immer mindestens ein Drittel Frauen, leiten die Geschicke von Alibaba. Ma ist einer davon. Aber nicht mehr. Damit zeigt er, was das höchste Ziel des Leaders ist: Sich selbst obsolet zu machen. Zu wissen, dass die Organisation genau gleich erfolgreich weiter funktioniert, wenn man nicht mehr da ist.



Mark Dittli

arbeitet als Wirtschaftsredaktor für das Online-Magazin «Republik» (www.republik.ch). Von 2000 bis Ende 2017 arbeitete er für die Finanzzeitung «Finanz und Wirtschaft», davon fünf Jahre als Korrespondent in New York und die letzten sechs Jahre als Chefredaktor. Dittli hat Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW studiert (Abschluss 1999) und ist Träger des CFA-Abschlusses (Chartered Financial Analyst).

Die Rolle und soziale Verantwortung von Business Schools

Selten zuvor dürfte die Debatte um die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft so intensiv geführt worden sein wie dieser Tage. Unter anderem aufgrund etlicher Skandale im Wirtschaftsleben wie Bspitzelungsaffären oder der Dieselskandal werden Business Schools seit einigen Jahren zunehmend dazu angehalten, ihrer Verantwortung, ethisch und sozial verantwortliche Führungskräfte auszubilden, nachzukommen. CEOs fordern zunehmend Manager, die eine Verbindung zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Geschäftserfolg herstellen können. Für Studierende wird somit eine Ausbildung, die gesellschaftliche Verantwortung als ganzheitliches Managementkonzept integriert, zum Vorteil auf dem Arbeitsmarkt.

Business Schools und ihr Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der UNO

Bei der Frage, was konkret der Beitrag verantwortungsvoller Unternehmensführung für die Gesellschaft sein kann, können die Nachhaltigkeitsziele der UNO herangezogen werden. Diese umfassen 17 im September 2015 verabschiedete Ziele – die Sustainable Development Goals (SDGs). Alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen – darunter auch die Schweiz – haben sich verpflichtet, auf die Umsetzung der SDGs bis zum Jahr 2030 hinzuarbeiten. Hochschulen als Zentren für Innovation und als Ausbildungsstätten künftiger Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Gerade die Managementausbildung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Zum einen wird an Business Schools die nächste Generation des Führungsnachwuchses ausgebildet, die in der Lage sein soll, aktiv die Transformation der Unternehmen voranzutreiben. Zum anderen vermitteln Business Schools nicht nur Wissen und Fertigkeiten, sondern auch Einstellungen und Werte an ihre Absolventinnen und Absolventen. Eine umfassende Integration der SDGs in Forschung und Lehre ist daher essenziell für die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung.

Gemeinsam mehr erreichen – die Initiative «Principles for Responsible Manage- ment Education»

1999 rief der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan die am World Economic Forum in Davos anwesenden Unternehmensvertreterinnen und -vertreter dazu auf, dem UN Global Compact beizutreten – der mit mehr als 13000 Unternehmen und Organisationen weltweit grössten Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Aufgrund des beeindruckenden Erfolgs dieser Nachhaltigkeitsinitiative in der Geschäftswelt stellte sich schon bald die Frage, wie der für diese Ziele erforderliche Wertekanon bei den künftigen Fach- und Führungskräften in Wirtschaft und Politik verankert werden kann. Vor diesem Hintergrund wurde 2007 ein auf dem Global Compact aufbauender Verhaltenskodex für den tertiären Bildungssektor entwickelt – die «Principles for Responsible Management Education» (PRME).



die akademische Institutionen bei der Umsetzung einer verantwortungsvollen Managementausbildung unterstützen soll, u.a. in Lehre, Forschung und Betrieb. Inhaltlich fokussiert die Initiative auf konkrete Beiträge zur Umsetzung der SDGs. Die Mitglieder der Initiative, der sich mittlerweile weltweit mehr als 650 Hochschulen angeschlossen haben, sind in 13 regionalen Gruppen, sogenannten Chapters, organisiert. Für die deutschsprachige Region um die Schweiz ist dies das PRME Chapter DACH. Einige der erfahrensten und engagiertesten Hochschulen

PRME an der ZHAW School of Management and Law

Die ZHAW School of Management and Law ist der PRME-Initiative am 1. August 2014 beigetreten und zugleich Mitglied des PRME Chapter DACH. Als Grundlage dafür hat die SML ihr Mission Statement mit dem folgenden Zusatz ergänzt: «We practice and actively promote sustainable development and corporate responsibility.»

Da sich an der SML Personen in unterschiedlichen Forschungsprojekten mit Themen einer zukunftsfähigen und nachhaltigen Gesellschaft beschäftigen, wurden vier Forschungsschwerpunkte definiert: Corporate Responsibility Management, Enabling Energy Transformation, Sozialrecht und Ethically Responsible Leadership. Ein fünfter Schwerpunkt, Business and Human Rights, befindet sich gerade im Aufbau.

Um verantwortungsvolle Führungskräfte auszubilden, ist es essenziell, den Studierenden entsprechende Module anzubieten, in denen sie Wissen zu Ethik, Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit erwerben und Kompetenzen entwickeln können. An der SML beinhaltet jeder Bachelorstudiengang ein Pflichtmodul und mehrere Wahlpflichtmodule, welche vor allem CSR- und Ethikthemen behandeln.

«We practice and actively promote sustainable develop- ment and corporate responsibility.»

Dabei handelt es sich um eine auf sechs Grundsätzen basierende, global ausgerichtete Initiative,

gehören darüber hinaus für einen Zeitraum von jeweils zwei Jahren der PRME Champions Group an.

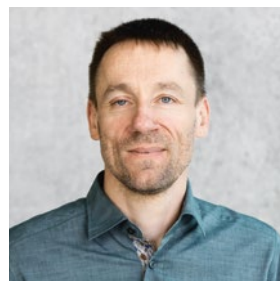
Um das gesellschaftliche Engagement und den unternehmerischen Geist der Studierenden zu fördern, hat die SML Ende 2017 die strategische Initiative «Gesellschaftliche Verantwortung und Unternehmertum» lanciert. Die darin enthaltenen vier Initiativen (Entwicklung und Aufbau einer Studierendeninitiative im Bereich Nachhaltige Entwicklung; Aufbau des Kompetenzfelds Business and Human Rights; Aufbau einer Start-up-Unterstützung «Social Entrepreneurship»; Intensivierung des Austauschs mit Studierenden[gruppen]) werden im Zeitraum 2017–2020 umgesetzt.

Darüber hinaus war die SML im November 2017 Gastgeberin des fünften PRME Chapter DACH sowie des vierten PRME Champions Group Meeting. Im Rahmen dieser beiden Tagungen richtete die SML zudem die erste SDG-Roadshow in der Schweiz aus – eine Informationsveranstaltung zu den 17 Nachhaltigkeitszielen.

Aufgrund ihres Engagements im PRME-Netzwerk wurde die SML als eine von 38 Wirtschaftshochschulen weltweit für den Zeitraum 2018–2019 in die PRME Champions Group aufgenommen. Damit verpflichten sie sich zur Realisierung der SDGs durch eine signifikante Transformation in Lehre, Forschung und Partnerschaften. Aus diesem Grund wurde an der SML ein PRME Committee gegründet, welches sich für eine stärkere Verankerung von PRME in den Abteilungen und Leistungsbereichen der SML einsetzt.

Mehr Informationen zu PRME an der SML können unter www.zhaw.ch/sml/prme abgerufen werden.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Herbert Winistörfer,
lic. phil. II,

ist Dozent und Leiter der Fachstelle Corporate Responsibility (www.zhaw.ch/ccr) der ZHAW School of Management and Law. Darüber hinaus ist er für den PRME-Forschungsschwerpunkt «Corporate Responsibility Management» zuständig.



Marie-Christin Weber

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Corporate Responsibility. Zudem ist sie PRME-Koordinatorin der ZHAW School of Management and Law.

7 TIPPS

1. Definieren Sie Ihr übergeordnetes Ziel

Wo wollen wir als unternehmerische Gemeinschaft strategisch hin? Wie sieht unser Weg dorthin aus? Was trage ich persönlich dazu bei? Den Prozess, der zur Beantwortung dieser Fragen führt, versuchen wir so transparent wie möglich zu gestalten. Anders gesagt: Wenn diese Fragen offen bleiben, können Sie lange auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen warten.

2. Übergeben Sie Kompetenzen, statt sie zu delegieren

Klassische Organisationsmuster gehen davon aus, dass Chefs Aufgaben und die damit verbundenen Kompetenzen an Mitarbeitende delegieren. Im Zweifelsfall können sie das aber jederzeit rückgängig machen – ultimativ sind es deshalb immer die Vorgesetzten, die Verantwortung tragen und entscheiden. Wir haben uns für das Distribuieren der Autorität entschieden: Das Recht, aber auch die Pflicht zu entscheiden bleibt so bei den Fachspezialisten. Dahinter steht nicht nur der Glaube an die Qualität der Mitarbeitenden. Es geht um Speed und Agilität: Entscheidungen sollen schneller getroffen werden, als wenn unterschiedlichste Probleme beim immer gleichen Gremium von Führungskräften landen.

3. Haben Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeitenden

Vertrauen bedingt Wertschätzung und Respekt. Für mich beginnt Vertrauen damit, davon auszugehen, dass jeder Mensch seine beste Leistung erbringen will. Weshalb sollte man das Gegenteil denken? Wer kennt jemanden, der am Morgen aufsteht mit dem Vorsatz, einen richtig schlechten Job zu machen? Die entscheidende Frage ist, was jemand braucht, um sein inneres Feuer für das gemeinsame Ziel zu entfachen.

Pascal Dulex ist seit 2010 beim Taschenhersteller FREITAG tätig, zuerst leitete er als Brand Manager die Kommunikationsabteilung, dann verantwortete er als Head of Innovation die Produktentwicklung. Nach der Implementierung



von Holacracy in der Firma beschäftigen ihn heute in seiner Rolle als «Lead Link People & Organizational Culture» vorrangig der heilige Gral Unternehmenskultur und die organisatorische Entwicklung von FREITAG.

4. Leben Sie eine tolerante Fehlerkultur

Fehler passieren überall und jedem, egal auf welchem Senioritätslevel und egal in welchem Job. Trotzdem bleibt es häufig ein Privileg der Führungsetagen, Fehler machen zu dürfen. Dort scheinen Fehler weniger schlimm zu sein, während sie bei Mitarbeitenden ein Tabu sind. Dabei macht eine Fehlerkultur über alle Ebenen Organisationen intelligenter und fördert Innovationen. Selbst wenn mutige Schritte in die falsche Richtung führen, lernt man immerhin dazu – unternimmt man nichts aus Angst, das Falsche zu tun, bleibt man stehen.

5. Legen Sie Ihre Meeting-Formel auf Effizienz aus

Hand aufs Herz: Viele Meetings führen zu nichts. Für uns war es heilsam, strenge Meeting-Strukturen und Regeln einzuführen, die festlegen, wer sich wann zu welchem Thema äussert – oder eben gerade nicht. Früher hatten wir etwa in der Geschäftsleitung oft lange Diskussionen, weil alle zu allem etwas zu sagen wussten. Klar definierte Rollen und Kompetenzen im Unternehmen haben nun dazu geführt, dass wir in Meetings teilweise erstaunlich viele Sachverhalte in kürzester Zeit abarbeiten.

6. Seien Sie transparent

Wissen ist bekanntlich Macht, und wer möchte sich im Unternehmen schon ohnmächtig fühlen? Strategie, Ausgabenpriorisierung, Umsatzzahlen, Fluktuationsraten – das alles ist bei FREITAG von allen Mitarbeitenden einsehbar. Die Frage lautet nicht «wieso?», sondern «wieso nicht?». Denn dank dieser Informationen können viele ihren Job besser machen. Die Gegenüberstellung, was Sie durch Transparenz gewinnen und was Sie verlieren können, lohnt sich auf jeden Fall. Nach unserer Erfahrung steigen die Motivation und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen mit zunehmender Transparenz.

7. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe

Es spielt keine Rolle, welche beruflichen und persönlichen Backgrounds Menschen haben. Am Schluss kochen wir doch alle mit dem gleichen Wasser. Ein respektvoller und wohlwollender Umgang, wie man ihn sich selber auch wünscht, sollte selbstverständlich sein.



BANKING, FINANCE, INSURANCE

Das «Querdenker-Diplom»

Die Schweizer Finanzindustrie verändert sich. Strengere regulatorische Rahmenbedingungen, neue Technologien sowie ein verschärfter Wettbewerb bewirken einen grundlegenden Wandel. Dieser Wandel ist eine Herausforderung für Finanzinstitute und gleichzeitig eine Chance für neue Wettbewerber.

Neue Kompetenzen sind gefragt

Die Anforderungen an die Beschäftigten in der Finanzindustrie verändern sich entsprechend. Im Finanzdienstleistungsbereich sind vermehrt hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte gefragt, deren Kompetenzen über die klassische Bankausbildung hinausgehen. Um Geschäftsmodelle zu verändern und weiterzuentwickeln, braucht es neben Fach- und Methodenwissen vernetztes Denken, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Innovationsfreude und Kreativität sowie Kommunikationsfähigkeit. Diese Fähigkeiten vermittelt der MAS Business Innovation Engineering for Financial Services.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Um Innovationsprozesse anzuregen, müssen Mitarbeitende über den eigenen Tellerrand hinaus schauen. Deshalb wird dieser MAS in interdisziplinärer Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Fachstellen der ZHAW School of Management and Law und mit den Departementen T (School of Engineering) und P (Angewandte Psy-

chologie) angeboten. Die Pflicht-CAS fokussieren speziell auf die Finanzdienstleistungsindustrie, wohingegen die Wahl-CAS einen branchenübergreifenden Fokus bieten.

Holger Hohgardt

ist Studiengangleiter des MAS
Business Innovation Engineering for
Financial Services

	Kreative Ideen und Innovationen für neue Finanzdienstleistungen > Wie können neue innovative Produkte und Dienstleistungen kreiert werden?	CAS Financial Service Design
	Geschäftsmodelle und Business Model Design in der Finanzindustrie > Wie können Banken neue Ertragsquellen erschliessen?	CAS Financial Business Innovation
	Formulierung von Anforderungen und die Kommunikation mit der IT > Wie können Kundenbedürfnisse der Informatik erklärt werden?	CAS Business Analysis and Methods
	Generelles Know-how in Projektmanagement > Wie werden Projekte geleitet?	CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement
	Neue Technologien > Wie können neue Technologien genutzt werden, um Kundenerlebnisse zu gestalten?	CAS Big Data Analytics, Blockchain and Distributed Ledger
	Sensibilität und interkulturelle Führungskompetenz > Wie erfolgt die Interaktion mit anderen Kulturen (z.B. Region Abteilungen)?	CAS International Leader and Entrepreneur

Compliance ist gelebte Führungskultur

«Tone from the Top»: Was so abgedroschen klingt, ist aktueller denn je. Das Wirtschaftsstrafrecht (Bribery, Antitrust, Data Protection) wird von Behörden, aber auch von Geschädigten immer konsequenter durchgesetzt. Die Organe, vor allem die oberste Führung eines Unternehmens, müssen deswegen das Unternehmen, aber auch sich selbst vor Gesetzesverstößen schützen – und zwar präventiv durch einen ganzen Katalog von Compliance-Massnahmen. Den Aufwand kann man sich aber «sparen», wenn der C-Level eines Unternehmens die Compliance nicht mit- und vorlebt.

Bussgelder, Gefängnisstrafen, Berufsverbote, Reputationsschäden, Schadenersatzforderungen: Die Liste von Folgen, welche Verstösse gegen das Wirtschaftsstrafrecht nach sich ziehen, ist lang. Zunehmend gerät auch die oberste Führung, d.h. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, in den Fokus von Verwaltung (z.B. FINMA, WEKO, BFE) und Strafverfolgungsbehörden (Staatsanwaltschaft).

An Compliance zu sparen, kostet mehr

Die Implementierung eines Compliance-Management-Systems (CMS) umfasst einige unabdingbare Massnahmen: People (Training, Schulungen etc.), Documents (Reglemente, Checklisten etc.), Process (Chinese Walls, Ablage etc.). Ein CMS ist mit Kosten verbunden. Viele KMU sehen aber davon ab, sogar minimale Vorkehrungen zu treffen. Diese Einstellung ist fatal, und zwar für das Unternehmen und seine Organe. Die von der WEKO aufgedeckten Submissionskartelle unter KMU zeigen deutlich, wie wahr die folgende Regel ist: «If you think Compliance is expensive, try Non-Compliance.»

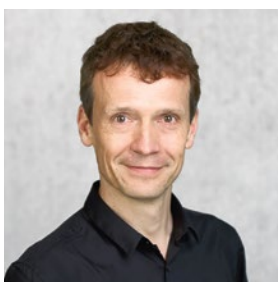
«If you think Compliance is expensive, try Non-Compliance.»

Compliance muss zur gelebten Führungskultur werden

Das ganze CMS ist Makulatur, wenn sich Führungskräfte von Unternehmen über die Compliance-Massnahmen hinwegsetzen, situativ (für sich) ausser Kraft setzen oder den Compliance Officer weder mit personellen Ressourcen ausstatten noch mit ausreichend Kompetenzen versehen. Wirkungsvoll und effizient wird ein CMS nur dann, wenn Compliance zur gelebten Führungskultur wird. Dabei startet jedes CMS mit dem sichtbaren und aktiven Bekenntnis der obersten Unternehmensführung zur Einhaltung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien als Grundbedingung aller Geschäftstätigkeiten (Tone from the Top).

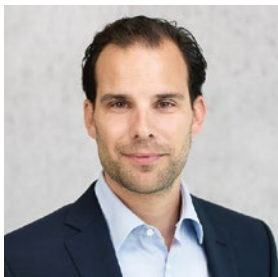
Mit gezielten Weiterbildungen zum nötigen Know-how

Die Führungsetage muss darum besorgt sein, sich funktionspezifisch das notwendige Know-how anzueignen. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat haben dabei unterschiedliche Rollen und Aufgaben. Die ZHAW School of Management and Law führt für Unternehmensorgane branchenspezifische Crash-Kurse (z.B. Excellence in Compliance) oder unternehmensinterne zwei- bis dreistündige Schulungen durch. Der Sorgfaltspflicht der Unternehmensspitze ist genüge getan, wenn ein Mitarbeiter die Aufgaben des Compliance Officer übernimmt (Weiterbildung CAS Compliance Officer), wenn die strukturelle und organisatorische Compliance so ausgestaltet sind, dass rechtswidriges Verhalten verhindert, rasch entdeckt und korrigiert werden kann (Weiterbildung CAS Internal Investigator) und wenn die in- und ausländischen Compliance-Risiken sauber diagnostiziert werden (Weiterbildung CAS Compliance International).



Patrick Krauskopf, Prof., Dr. iur., LL.M., RA,

ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law sowie Chairman von AGON Partners. Zuvor war er WEKO-Vizedirektor und Gerichtsschreiber am obersten Schweizer Gericht.



Dr. Fabio Babey, Dr. iur.,

ist Dozent an der ZHAW School of Management and Law, Studiengangleiter des CAS Compliance Officer und Managing Director von AGON Partners. Als externer Compliance Officer berät er börsennotierte Unternehmen im Bereich des Kartellrechts und der Compliance.

Digital Leadership – Führen im digitalen Zeitalter

Die Themenkombination Digitalisierung und Führung scheint in aktuellen Medien und Publikationen omnipräsent. Kein Wunder, denn Führung beeinflusst den Umgang mit digitalen Technologien und Medien ebenso wie diese die Möglichkeiten und Grenzen aktueller oder zukünftiger Führungsansätze. Was sich jedoch hinter verschlüsselten Begrifflichkeiten wie Digitalisierung & Leadership, Führung 4.0 oder Digital Leadership verbirgt und wie sich das Zusammenspiel der beiden eingangs genannten Themen auswirkt, bleibt oftmals unklar. So kann unter Digital Leadership das Führen eines digitalen Business verstanden werden, das Führen mit digitalen Mitteln oder auch das Führen grundsätzlich im digitalen Zeitalter. Es ist jedoch gerade die dritte Definition, welche eine sehr hohe Relevanz für Unternehmen jeglicher Branchen und digitaler Reifungsstufen entwickelt. Sie bildet deshalb auch die Grundlage von Weiterbildungsangeboten wie dem MAS Digitale Transformation.

Im Rahmen empirischer Fallstudienarbeiten hat deshalb die ZHAW School of Management and Law verschiedene Grundsätze zur Führung im digitalen Zeitalter untersucht und erarbeitet. Sie beleuchten die zentralen innovationsstrategischen Treiber von Digital Leadership (Warum?), wichtige Führungsstrategien (Wie?) und zentrale Führungsdimensionen (Was?), um im digitalen Zeitalter erfolgreich und innovationsgerichtet führen zu können.



Adrian W. Müller, Prof., Dr. oec. HSG,

leitet das Center for Innovation & Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law. Er forscht und lehrt in den Bereichen Business Innovation und Entrepreneurship. Adrian Müller begleitet zudem Unternehmen und Start-ups in der Entwicklung und Realisierung neuer Innovationsinitiativen und Geschäftsmodelle.



Stephan Loretan, lic. oec. HSG,

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der Abteilung General Management der ZHAW School of Management and Law. Er trägt an der SML die Verantwortung für die strategische Initiative «Digitale Transformation». Weiter vertritt er die Hochschule in der AACSB Affinity Group «digital transformation» auf internationaler Ebene.

Führungsdimensionen von Digital Leadership: Was muss anders geführt werden?

Von Technologien zu Menschen

Die starre Hierarchie hat ausgedient, vielmehr geht es in Zukunft um eine interne Kooperationskultur, welche die Motive der Mitarbeitenden ernst nimmt. «Organisation follows talent» bewahrheitet sich und bedeutet, dass Talente die Organisation definieren und nicht umgekehrt. Mehr denn je muss der Mensch ins Zentrum der Organisation gestellt werden. Eine echte Kooperationskultur entsteht nur aus echtem Vertrauen. Digital Leadership lebt diese Haltung vor und mit und lässt so ein glaubwürdiges Umfeld für Eigenverantwortung und Selbstorganisation entstehen. Mitarbeitende sind auf die Verantwortung ihrer persönlichen Weiterentwicklung aufmerksam zu machen.

Strategien von Digital Leadership: Wie sollte anders ge- führt werden?

Von der Komplexität zur Einfachheit

Neuerungen in den digitalen Technologien und vielfältigere Kollaborationen führen zu einem exponentiellen Wachstum von Innovations- und Entwicklungspotenzialen. Unternehmen sehen sich einer steigenden Flut neuer Ideen und Innovationsmöglichkeiten gegenüber, welche mit grosser organisatorischer Irritation verbunden ist. Was macht man? Was macht man nicht? Und wer alles soll, muss bzw. darf es machen? Digital Leadership nutzt die Möglichkeiten digitaler Technologien für systemische Intelligenz gezielt, um Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu verbessern (Sensorik/IoT/Analytics). Eine schlüssige und breit abgestützte Innovations- und Technologiestrategie bildet die Grundlage, um den Blick für das Wesentliche zu wahren. Innovations-Screening und Technologie-Monitoring müssen instrumentell aufgebaut bzw. mit Partnern erschlossen werden. Neben dem gezielten Ausbau von technologischen Kompetenzen gilt es, das eigene Kunden- resp. Partnerverständnis (Customer/Partner Experience) gleichermassen mit zu entwickeln.

Treiber von Digital Leadership: Warum muss anders geführt werden?

Von der regionalen Branchenkonkurrenz zum globalen Wettbewerb

Im digitalen Zeitalter werden globale Transparenz und hoch effiziente Marktzugänge für alle Marktakteure zum Standard, auch für Schweizer KMUs. Geografische oder marktdefinitische Grenzen lösen sich zunehmend auf. Die Wettbewerbsintensität steigt dadurch, was zu einer komparativen Verbesserung der Internationalisierungschancen für Start-ups und Kleinunternehmen führt. Digital Leadership bedeutet, Internationalisierungschancen in Heim- und Fremdmärkten frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Auch vermeintlich kleine Geschäftsideen können im digitalisierten globalen Markt grosse Chancen haben (Long-Tail-Effekt).

Von Konventionen zur unternehmerischen Kraft

Mitorganisation und Mitunternehmertum sind Grundlagen für Motivation, Leistungsfähigkeit und Erfolg. Mit Selbstorganisation wird mehr Geschwindigkeit erzeugt. Unternehmen müssen mit multiplen (Sub-)Kulturen umgehen können. Digital Leadership maximiert die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden, was wiederum bedeutet, dass ernsthaft Spielräume geschaffen werden müssen, statt starre Vorgaben zu machen. Damit wird Kontrolle vertrauensvoll abgegeben bzw. übertragen.

Von der Vermarktung zum Partner Branding

Wenn der Markt global ist, sind es auch die Mitarbeitenden, Partner und ihre Kompetenzen. Marketing und Employer Branding entwickeln sich zunehmend zum 360-Grad-Partner-Branding. Partner Branding umfasst das Wissen um die eigene Identität sowie Kompetenzen zum Storytelling und zur echten Partnerschaftspflege. Dies betrifft auch den Innovationsmarkt: Nur Unternehmen, welche als attraktive Innovationspartner wahrgenommen werden, können hochwertige Innovationspartnerschaften eingehen.

Digital Leadership baut ein systematisches 360-Grad-Partner-Branding strategisch auf und pflegt die vereinbarten Partnerschaften aktiv. Die gesamte Belegschaft muss hinsichtlich Fähigkeiten wie Storytelling oder Beziehungsmanagement sensibilisiert und weiterentwickelt werden. Im digitalen Zeitalter ist die Positionierung als attraktiver Innovationspartner erfolgskritisch.

Vom Wissen zum Lernen

Die Halbwertszeiten von Fach- und Marktwissen sowie von technologischem Know-how sinken rapide. Die grössten strategischen Risiken bestehen in (zu) erfolgreichen Geschäftsmodellen – «Wir haben ja jahrzehntelange Erfahrung!» Oft wird das Neue durchaus gesehen, das Alte kann aber nicht losgelassen werden. Die erfolgreichsten Produkte und Geschäftsmodelle sollten demnach am regelmässigsten hinterfragt und Realitätschecks unterzogen werden. Digital Leadership fördert dazu Prozesse des validierten Lernens und unterstützt mit gezielten Innovationspartnerschaften («Bauen-Testen-Lernen-Feedback-Schleifen (Lean Startup)»). Unternehmen brauchen Offenheit, gesteigerte Lernfähigkeit und die Courage, loslassen zu können, als organisationale Grundkompetenzen.

Von der Stabilisierung zur Flexibilisierung

Wenn sich die Menschen ändern, ändern sich auch die Aufgaben in den entsprechenden Funktionen. Wer zur Belegschaft gehört, definiert sich nicht durch Organisation, sondern immer mehr durch Einigkeit und eine geteilte Vision. Mitarbeitende werden zu Partnern in der Realisierung dieser Vision. Agile Methoden und Organisationssysteme wie Scrum oder Lean-Ansätze verändern die Arten der Kollaboration und Führung. Digital Leadership begleitet den Weg von sturer Systematik hin zu maximaler Flexibilität aktiv. Neue innovative Organisationsmethoden müssen ausprobiert und adaptiert werden. «Das Maximum aus dem Minimum der notwendigen Regeln rauszuholen» kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Von Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken

Im digitalen Zeitalter wird der Zugang zu bisher eng kontrollierten Brancheninformationen, -wissen und -kontakten hoch effizient. Jahrzehntealte und bislang gut geschützte Branchengrenzen und Branchen-Wertschöpfungsketten lösen sich zunehmend auf. An Stelle linearer und rigider Wertschöpfungsketten treten nun komplexe Wertschöpfungsnetzwerke («Ökosysteme»). Digital Leadership erkennt disruptive Chancen und Risiken aufgrund veränderter Wertschöpfungsstrukturen frühzeitig und ergreift die notwendigen Massnahmen zeitgerecht. Eigene Stärken, Schwächen und Wertangebote müssen messerscharf definiert und regelmässig überprüft werden. Es muss der Mut aufgebracht werden, unkonventionelle Geschäftsmodelle anzugehen und branchenübergreifend zu denken und zu handeln.

Von Rollen zu Partnern

In digitalen Ökosystemen verschwinden fest zugeteilte Markttrollen zunehmend. Kunden werden Lieferanten, Lieferanten werden zu Wettbewerbern, Wettbewerber sind Entwicklungspartner – oder auch alles gleichzeitig. So entstehen dynamisch sich verändernde Mehrzweckbeziehungen mit anderen Ökosystem-Akteuren. Co-Creation und Coopetition setzen sich als produktive Kooperationsformen in fast allen Branchen durch. Digital Leadership verfolgt den gezielten Auf- und Ausbau von Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit. Um Verbündete zu suchen, wird es Mut, Offenheit und Vertrauen brauchen.

20 Jahre MAS Business Administration

Die seit Juni 2018 bestehende Einheit Continuing & Corporate Education (CCE) des International Management Institute erfreut sich gleich zweier Ereignisse – 20 Jahre MAS Business Administration (MAS BA) und die Lancierung des neuen MBA.

Erfolgreiche Management-Weiterbildung

Am 9. Januar 1998 startete die erste Durchführung des heutigen MAS Business Administration unter der Bezeichnung «Nachdiplomstudium Betriebswirtschaft und Management für Ingenieure». Mit über 1000 Teilnehmenden ist es eines der erfolgreichsten Programme der ZHAW School of Management and Law. Es werden Tools und Konzepte vermittelt, die eine systematische Analyse betrieblicher Herausforderungen sowie die Entwicklung passender Lösungen ermöglichen und die Teilnehmenden für die Gesamtverantwortung im Unternehmen sensibilisieren. In den letzten Jahren wurde verstärkt die Internationalisierung der Arbeitswelt in die Weiterbildung einbezogen. Internationalisierungen, multikulturelle Zusammensetzungen von Teams und die Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg betrifft fast jeden Betrieb. Internationales Fachwissen und die damit einhergehenden Kompetenzen fanden im MAS Business Administration bereits vor einigen Jahren mit der Entwicklung des Moduls International Management Einzug. An der Jubiläumsfeier im September wurde auf die erfolgreichen Jahre zurückgeblickt. Unter dem Motto «Management am Puls der Zeit» diskutierten Führungspersönlichkeiten, Unternehmer und Unternehmerinnen, Fachexperten und Fachexpertinnen, welchen Herausforderungen sich Entscheidungsträger heute stellen und welche zukünftige Trends im Management berücksichtigt werden müssen.

Vertiefte Führungskompetenzen

Der neu lancierte Master of Business Administration ergänzt das Portfolio der ZHAW School of Management and Law. Er grenzt sich gegenüber den bestehenden MAS-Angeboten insbesondere durch die stärkere Gewichtung von Führungskompetenzen ab und umfasst 90 ECTS-Punkte. Das Programm richtet sich generell an Führungskräfte der mittleren bis oberen Unternehmensebene. Es ist in einen Basis- und einen Aufbau teil gegliedert. Die Teilnehmenden erarbeiten sich ein ganzheitliches Managementwissen (Basismodule) und spezifische persönliche sowie organisationsbezogene Fähigkeiten hinsichtlich strategischer, finanzieller und internationaler Führung (Aufbaumodule). Die Aufbaumodule werden mit einer mehrtägigen Krisenmanagement-Simulation abgeschlossen, in welcher sowohl das gesamte Wissen als auch die erworbenen Führungs- und Problemlösefähigkeiten der Teilnehmenden zur Anwendung gelangen.



**Christian Olivier
Graf, MSc / EMBA,**

ist Leiter der Einheit Continuing & Corporate Education und Studiengangleiter des MAS Business Administration.

The most dangerous leadership myth is that leaders are born – that there is a genetic factor to leadership... That's nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born.

Warren Bennis

Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others.

Jack Welch

A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way.

John C. Maxwell

The culture of any organization is shaped by the worst behavior the leader is willing to tolerate.

Steve Gruenert / Todd Whitaker

Most of what we call management consists of making it difficult for people to get their work done.

Peter Drucker

Culture eats strategy for breakfast.

Peter Drucker

Ultimately, leadership is not about glorious crowning acts. It's about keeping your team focused on a goal and motivated to do their best to achieve it, especially when the stakes are high and the consequences really matter. It is about laying the groundwork for others' success, and then standing back and letting them shine.

Chris Hadfield

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
ZHAW School of Management and Law

DRUCK
Mattenbach AG, Winterthur

PROJEKTLEITUNG
Juerg Hostettler,
Leiter Kommunikation

AUFLAGE
Print 14 400
Elektronischer Versand 6000

REDAKTION
Manuela Eberhard
André Oeschger

KONTAKT
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
info.sml@zhaw.ch

GESTALTUNG
Sonja Rychener, furrerhugi AG

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «Competence». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von denjenigen des Herausgebers abweichen.



School of
Management and Law

NETWORKING

Krönen Sie Ihre Karriere.

Wir bilden Sie weiter:
www.zhaw.ch/sml/weiterbildung

Building Competence. Crossing Borders.